媒体融合的
芒果实践报告

吕焕斌 主编

从**湖南卫视**到**芒果TV**，
从**芒果TV**到**芒果超媒**

一家省级卫视
如何走出一条独特的媒体融合之路

芒果TV何以成为
2019中国互联网企业
前20强中独此一家的国有企业

中信出版集团

版权信息

书名:媒体融合的芒果实践报告

作者:吕焕斌

ISBN:9787508663319

中信出版集团制作发行

前言

五年前，也就是2014年，我接受了中宣部“文化名家”暨“四个一批”人才工程项目的任务，任务项目给予课题责任人五年时间作为研究与实践期，鼓励出成果、出精品。

一晃五年过去了，而这五年，恰恰是中央大力推动传统媒体与新兴媒体融合发展的关键五年。作为湖南广播电视台负责人，我亲历并见证了湖南广电以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以巩固宣传思想文化阵地、壮大主流宣传舆论为核心，按照中央“要推动融合发展，主动借助新媒体传播优势”的精神，精准实施媒体融合战略，基本形成了湖南卫视、芒果TV“一云多屏、两翼齐飞”的全媒体发展格局，建成自主可控、传播力强的新型传播平台。

作为一位媒体老兵，也作为这场战役的领头人，特别值得珍惜和骄傲的是，我个人二十多年来一直生生不息的互联网梦想早已融入湖南广电所有人的梦想与实践中。令人欣慰的是，就在不久前，芒果TV跻身2019中国互联网企业100强的全国前20，成为前20名中唯一的国有控股企业，芒果超媒市值达到500亿元。我们集中五年的时间和所有的资源打造的这艘“挪亚方舟”，终于可以在大风大浪中扬帆远航。在一个资源、资金均不占优势的内陆省份，下决心以传统媒体的身份直接进入互联网战场时，我们没有储备资金，缺少战术经验，更没有退守的阵地，靠的是什么？也许，每个芒果人的心中都有属于自己的答案，但有一点是确定无疑的，即从“湖南卫视”到“芒果TV”，从“芒果TV”到“芒果超媒”，芒果人的实践之路靠的是中央的指路明灯，靠的是团队源源不断的智慧、能力与激情，是不断自我超越、涅槃重生，才一路走到今天，而且还要走向前景广阔的未来。

习近平总书记在庆祝中国共产党成立95周年大会上说：“一切向前走，都不能忘记走过的路；走得再远、走到再光辉的未来，也不能忘记走过的过去，不能忘记为什么出发。”[注]所以，铭记我们的初心，研究走过的这段历史，对于湖南广电来说，有着非同寻常的意义。

为此，2019年上半年，我决定切入湖南广电媒体融合实践这一主题，并搭建课题组对芒果媒体融合的实践进行全面总结与系统研究，于是便有了《媒体融合的芒果实践报告》。我们希望用这种平实的叙事风格，依据大量材料和案例，翔实记录湖南广电把握时代重大机遇，按照中央关于媒体融合的决策部署所进行的生动实践；以案例为基础呈现出历经六年建设新型主流媒体的探索历程，展示芒果媒体融合实践过程中的成功与失败、困惑与磨难、经验与教训；用大量的数据与分析，提炼芒果人对媒体融合及未来发展的思考、研判与总结，力争挖掘出芒果媒体融合实践对广电行业及媒体融合发展的实操成果、史料价值与学术意义。

书稿用五章、结语及附录来报告芒果媒体融合这样一个生命过程：第一章“时代的机遇与战略的抉择”叙述湖南广电管理层实施媒体融合战略前反复推演、复盘、论证、决策的过程，这是湖南广电进入互联网、点燃融合发展的火种；第二章“湖南卫视：发挥芒果媒体融合核动力”展现湖南卫视在媒体融合进程中不断突破自我宿命的交互式发展，一方面向芒果TV源源不断地输送优质的基因、内容资源和能量，另一方面学会不断调整媒体策略来突破自我，这是生命的孕育与原动力；第三章“芒果TV：打造芒果媒体融合新引擎”详细记录下了芒果TV这颗小种子破土、发芽、生长、进化的全过程，这是生命顽强成长的密码；第四章“壮大主流舆论：芒果媒体融合的核心要义”阐释了湖南广电人的媒体使命与责任，这是湖南广电存在的价值和意义；第五章“创新体制机制：芒果媒体融合的关键要素”着眼于湖南广电的体制机制创新，在媒体融合过程中，不断突破各种难点，这是媒体融合实践的回望与思考；结语“道路与梦想：已经走过的路和未来之路”则是对过去道路的一个整体回顾以及对未来之路的展望；附录“湖南广播电

视台媒体融合大事记”：梳理2013年以来湖南广电媒体融合进程中的节点和历程。

回望这段历史，并非外界看到的那样光鲜，而是一路磕磕绊绊甚至惊心动魄。探索的路上从来没有一眼就能望到的光明，更多的是不断求索的微光相伴，是雷电交加，是雨雾阴晴，无数的反复之后才是彩虹初挂。我们的努力虽然也有某种幸运的色彩，但所谓幸运不过是努力之后的微笑与释然。所以，这段历史的记录充满着一些原始庞杂的意味，跳跃的因子与思考的痕迹并存，它也许不完整，但却是生动或有趣的构成。仓促间，这些文字无法展现全部，也很难还原所有。对仓促成稿可能带来的瑕疵，比如对人对事有所遗漏偏颇，不当之处，概由我来承担责任。于此，本书谈不上是对湖南广电的全面回顾和总结，它只是一段湖南广电人求索的青青印痕，是一小段微观历史的横切面，是为这段历史留下的注脚。

感谢课题组，它是由湖南卫视、芒果TV、芒果传媒、办公室、宣管部、战略发展部的团队组成的，在非常短的时间内收集大量的材料与案例，与我一起策划、研究、成稿。

感谢黄隽青、杨春丽，为了本书能更完美呈现，做了大量专业工作。

感谢中信出版集团，促成本书的问世。

感谢众多为本书付出心血的幕后工作者。

尤其要感谢中宣部“文化名家”暨“四个一批”人才工程项目的资助。

2019年9月于长沙

1. 《习近平：在庆祝中国共产党成立95周年大会上的讲话》（http://www.xinhuanet.com//politics/2016-07/01/c_1119150660.htm）。

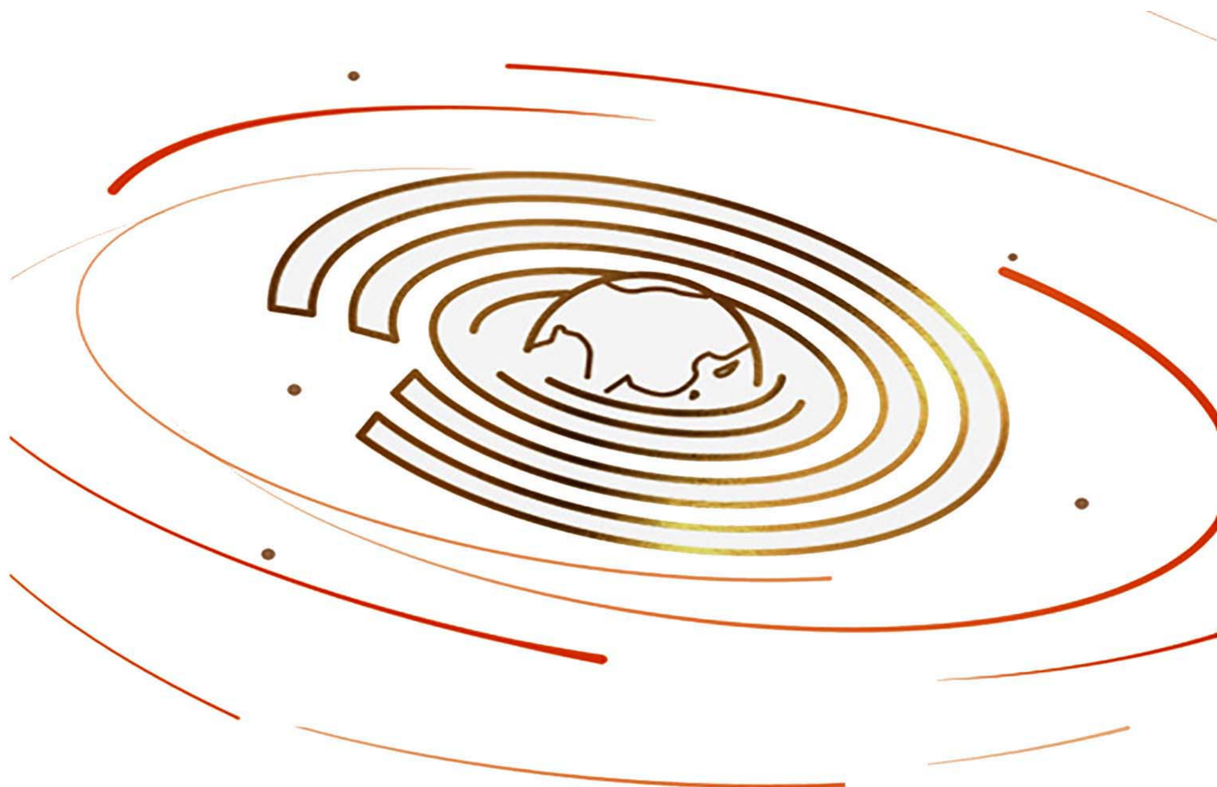
引子

2018年5月10日，初夏，芒果生态里的一切充盈着万物生长的味道，蓬勃成长的芒果传媒作为媒体融合的新生力量，跻身第十届“全国文化企业三十强”，这代表着主流视野对湖南广电建设新型主流媒体集团的认可与肯定。就在获奖这天深夜，湖南广播电视台党委书记、台长吕焕斌写下这样一段文字：“四年多以前，我们决定要做这家企业，当时是为了应对未来媒体市场即将发生的巨大变化，为马栏山打造一艘‘挪亚方舟’。难度远远超出我们的想象，今天的这个荣誉是给我们的一个小鼓励！造舟吧，为了不沉的马栏山！”

造“舟”的梦想究竟是从哪里萌芽的？是如何打造的？舟行的轨迹是如何冲出那些暗礁与高峡，驶向前方的？

这条来路并非外界描述的那样光鲜，而是伴随着一路压力、磕碰与磨难。从最早的思考萌芽，到中期大量的探究、推演、决策、抉择，最后形成内部的战略共识，直至不懈前行奔向目标。人类的历史上，有人专门开辟道路，也有人专门研究道路。道路绘成地图，就有了引领未来的价值与能量。

回望来路，我们依然能从当年的思索与探究中，找到湖南广电媒体融合战略规划的一幅清晰路径图。



第一章

时代的机遇与战略的抉择

国内外政治、经济、文化、新技术等形势的变化，带来媒体生态环境的剧烈改变。特别是党的十八大以来，互联网在媒体领域催发出一场前所未有的变革，“媒体融合”成为媒体发展新的关键词，传统媒体与新型媒体能否突破彼此的逻辑宿命，实现交互式发展？一切关于互联网时代媒体生存与创新，探索与实践的故事由此展开。

巅峰的忧思与“造舟”的源头

巅峰期的湖南卫视：不创新毋宁死

从2013年开始，以互联网、移动互联网为代表的新媒体快速崛起，人们阅读新闻、获取信息的方式和渠道发生了变化，媒体形态和竞争格局也发生了根本性的改变。传统纸媒日落西山，电视媒体风光不再，新兴媒体在传统媒体主业范围内“攻城略地”，对传统媒体的围剿可谓空前绝后。而此时的湖南卫视，得益于自身多年内容优势的积累、品牌价值的巩固和人才队伍的壮大，反倒处于厚积薄发的事业发展巅峰期，外面世界的“风雨飘摇”似乎对湖南广电的影响微乎其微。从2013年到2015年，伴随着层出不穷的创新性节目，湖南卫视打造了一批又一批爆款IP（知识产权），收视率与广告创收遥遥领先省级媒体，稳居省级卫视第一，湖南广播电视台品牌价值跻身世界媒体前列。

2013年，湖南广电新闻中心制作了电视新闻大片《县委大院》。节目播出后，200多家主流网站转载，超千万次点击量，“最美县委大院”成为年度网络热词，《县委大院》获中国新闻奖二等奖。2014年，湖南广电新闻人的脚步迈向了大漠孤烟、林海雪原，28位人民科学家成为新闻大片《绝对忠诚》的主角。节目播出后，相关网页点击量达

两亿次，新浪微博话题阅读量超千万，人民科学家成为万众追捧的“时代新明星”。《绝对忠诚》获2015年中国新闻奖一等奖，将我台新闻创新的旗帜插在了主流宣传的主阵地上。此后，《湖南好人》《“智”造者》《湘江北去》等一批新闻大片不断推出，接连绽放的“芒果台新闻大片现象”在全国独树一帜，彰显了湖南广电的品牌实力和责任担当。

经过2012年短暂的沉寂后，2013年湖南卫视重新步入内容创新黄金期，形成了包括老牌演播室综艺节目、演播室及户外真人秀、自制偶像剧和大型活动晚会等丰富的节目产品线。2013年，湖南卫视凭借《我是歌手》（2017年更名为《歌手》）和《爸爸去哪儿》，掀起了“高门槛选秀”和“户外真人秀”的浪潮，成为国内唯一一个在一年之内推出两档现象级节目的地方卫视。随后的2014年、2015年，湖南卫视不断创新、不断超越，相继推出《花儿与少年》《变形计》《一年级》《一年级·大学季》《偶像来了》《真正男子汉》等节目，逐步摆脱模式依赖，由模仿向原创转型。除新生产的节目外，湖南卫视王牌常规节目《快乐大本营》《天天向上》等同样具有不可复制的优势，一如既往地占领收视高地，成为常做常青的中国综艺节目。

针对业内广泛关注的“收视造假”问题，湖南卫视和中央电视台保持统一，率先在省级卫视中启用全国网收视数据，以获得最真实、干净、无污染的数据。2013年湖南卫视全天时段在CSM[注]全国网平均份额5.07%，比2012年增加28.4%，全年117天荣登收视冠军宝座，位列省级卫视第一。2014年湖南卫视全天时段在CSM全国网平均份额4.67%，仅次于中央一套，位列全国第二。2015年湖南卫视全天时段在CSM全国网平均份额5.38%，位列所有频道全国第一，全年共270天全国第一，冲高能力爆点。[注]

电视剧被喻为拉动收视的三驾马车之一。2013年，湖南卫视全年播出18部电视剧，平均份额达8.49%，收获了272个全国第一。2014年，全国全年排名前10的剧集中湖南卫视占据8部。2015年，全国全年

排名前20的剧集中，前19部均为湖南卫视电视剧。湖南卫视的剧场，被称为名副其实的“国民剧场”。

得益于内容创新和收视的冲高，湖南卫视不断打破传统媒体广告的天花板，2015年、2016年连续两年实现单频道广告过百亿元。2013年全台创收183.4亿元，其中湖南卫视实现广告创收63.5亿元，同比增长26.6%；2014年全台创收首次突破200亿元，其中湖南卫视实现广告收入75亿元；到2015年，全台创收超过240.4亿元，其中湖南卫视成为首个单频道广告收入过100亿元的省级卫视，达到101.8亿元，创历史新高，同比增长35.7%，成为广告营销界的标志性事件。[注]

伴随着品牌升级，湖南广电跻身世界媒体前列。2013年，世界品牌实验室（World Brand Lab）发布排行榜，湖南广播电视台品牌价值由119.58亿元上升至158.72亿元，分别荣登“中国500最具价值品牌”总榜第108位，“亚洲品牌500强”总排名第146位，跻身亚洲电视品牌前五强。2014年，湖南广播电视台以品牌价值188.75亿元，荣登“中国500最具价值品牌”总榜第100位，和CCTV（中国中央电视台）、人民日报一起位列传媒前三名；“亚洲品牌500强”总排名中，湖南广电从146位跃居第136位，排在韩国KBS（韩国广播公司电视台）之前，锁定亚洲电视前五强。

2015年，湖南广播电视台以品牌价值266.76亿元，排名“中国500最具价值品牌”排行榜第90位，列传媒榜单第四。在2015“亚洲品牌500强”排行榜中，排名第124位，超越韩国KBS、MBC（韩国文化广播公司）、SBS（首尔广播公司）及日本富士台等强势媒体，位列亚洲电视品牌第四，成为首个进入传媒行业亚洲前十的省级广电集团。[注]

居安思危的忧患：不逆袭就被边缘化

越是在取得成绩的时候，越要客观冷静，越要有如履薄冰的谨慎、居安思危的忧患。虽然当时身处好形势，湖南广电人却不免忧心忡忡，吕焕斌台长曾在2013年的媒体工作调度会上告诫大家：“如果只是守摊子，一味享有品牌优势的长尾红利，可能今天在座的很多人可以干到退休，还有不错的个人收益。但是，在媒体融合、竞争加剧的大环境下，我们的好日子至多还有三到五年的光景，不进步就意味着落伍，几代广电人呕心沥血打造的品牌就会不保，也会有负省委、省政府及所有湖南人民的期待。”可以说，湖南广电人已经看到了媒体生态、传播格局的改变，看到了单一媒体的局限和行业性下滑的趋势，看到了传统媒体在技术飞速发展的时代之不足与缺陷，更看到了党的宣传媒体在新型媒体占领阵地的必要性和紧迫性。

此时的国际环境不容乐观，传统媒体面临的压力有如泰山压顶。平面媒体日渐衰落，陆续出现出售、拆分和关闭的情景。2013年初，创刊80年的美国主流新闻杂志《新闻周刊》纸质版停止发行，默多克新闻集团正式拆分，创刊于1872年的《波士顿环球报》、1877年的《华盛顿邮报》也相继易主。纸媒进入黄昏时代已是不争的事实。一些发达国家广播电视机构也纷纷采取措施，应对收入下降的财务危机。2013年，美国有300多家电视台被收购、被融合，英国的BBC（英国广播公司）宣布将在2017年前削减20%的开支以降低成本。然而，2013年谷歌（Google）的广告收入却超过了全美印刷媒体收入之和。

与此同时，国内传统媒体面临着更为严峻的挑战。一时间，“寒流论”“拐点论”“视频瓦解电视”“电视消亡论”等各种唱衰传统媒体的声音蜂拥而至。新传播格局下，传统媒体特别是广电媒体在传播方式、收视、经营等方面日渐式微，这些问题的凸显成为湖南广电人最大的忧思。

一是传统传播方式面临挑战。受众接受资讯的选择多样化。从传播方式的变化来看，新兴媒体的传播能力和传播速度日渐增强，互联网已成为公众接收新闻信息和表达意见的主要渠道；移动互联网

则使公众几乎人人手握自媒体，可以更方便、快捷地接收信息、披露信息和发表意见，接受资讯的形式因之发生了巨变。新兴媒体已经成为重要的传播阵地，其设置议程、生成舆论、影响舆论的能力日渐增强。传统广电擅长的“影像内容+广电渠道”模式，已不能满足市场的需求。大众不再由电视一屏主宰，而是有了更多选择渠道，如PC（个人计算机）屏、手机屏、iPad（苹果的平板电脑）屏，越来越多的群体由电视观众变成新媒体用户。

二是收视人群和时长面临挑战。根据《中国视听新媒体发展报告（2013）》，北京地区电视机开机率从3年前的70%下降至30%，电视观众的流失已不可逆转。广电主流媒体受众减少，观众收视时长下滑，收视人群年龄结构呈老年化趋势。与之对应的是互联网和移动互联网用户快速增长，特别是年轻人越来越多地集中在互联网和移动终端。根据中国互联网络信息中心（CNNIC）的报告，2013年中国网民规模达6.18亿，其中10~39岁的网民占79.2%。全年新增网民5 358万人，其中手机网民规模达5亿，在整体网民中占比81%。2013年网民人均每天上网时长达到214分钟，已经大幅超过电视。网络和手机已成为相当一部分人获取信息、消费娱乐的第一渠道。[注]

三是广告经营面临挑战。广告主对电视频道价值的认可下降，广电主流媒体广告增幅减缓，电视媒体的平台价值被逐渐稀释。根据央视市场研究股份有限公司（CTR）的数据，2013年国内电视媒体广告收入增速为9.19%，与2012年的13.12%有较大幅度下降。广告增速下降，导致传统媒体发展的支撑力减弱。与此同时，以互联网为主的新媒体广告增长迅猛，产业规模大幅扩张，成为重要的媒体竞争市场力量。2013年，BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）三大互联网企业总收入合计1 400多亿元，已超过同年全国广播电视广告收入总和。2013年，百度在2012年单纯PC端收入270亿元的规模上，仅仅在移动搜索的广告方面就新增72亿元，一年就超过湖南卫视爬坡十多年后的广告

体量（湖南卫视2013年为63.5亿元）。传统媒体与新媒体广告增速的此消彼长，实际上是两者影响力强弱变化的外在反映。

四是内容资源流失，制播分离面临挑战。在视频网站的逐渐侵蚀下，电视台优质内容资源流向新媒体，如果电视台纯粹充当播出平台，将面临极大的“空心化”“管道化”危险。对湖南广电来说，虽然湖南卫视稳居地方卫视第一，但随着新兴媒体的崛起，其竞争对手已不仅仅是其他省级卫视，而是越来越“媒体化”的BAT新媒体大佬。2013年底，爱奇艺以两亿元的价格购买了湖南卫视旗下《爸爸去哪儿2》等6大热门节目的网络独家版权，这是湖南广电准备试水芒果独播前的一次大胆测试。2014年6月20日，《爸爸去哪儿2》在湖南卫视首播、爱奇艺全网独播。凭借《爸爸去哪儿2》的超高人气，从6月20日晚24点开播至6月21日24点，爱奇艺首日流量即突破5 000万，爱奇艺App（应用程序）新增下载量日环比增长80%。随后，节目在爱奇艺以平均每期一亿多的流量呈“爆表”增长趋势。艾瑞咨询网民连续用户行为研究系统（IUT）6月的数据显示，随着《爸爸去哪儿2》的开播，爱奇艺日均用户覆盖、百度指数、官微粉丝量均快速增长，超5 078万的日均用户覆盖量领跑视频行业。[注]传统电视媒体的优质内容卖给“竞争对手”新媒体，大幅提升了对方的市场份额、流量排名，传统媒体的头部内容变成了视频网站的头部流量。这一次版权价值的测试让湖南广电人感到了恐慌，因为内容版权可以不断养大自己的竞争对手，导致湖南广电人毫无退路可言。

五是台网管理标准不统一，体制机制落后面临挑战。固化的传统媒体体制与互联网的发展格格不入，从微观个体来说，电视媒体受事企不分体制机制的束缚，在人才激励、人才引进、投融资等多方面缺乏市场应有的自主权与灵活性，很难适应新媒体产业发展的要求，无法具备与新媒体行业对等或是相近的竞争力。在新媒体环境下，市场的竞争也体现为体制的竞争，传统广电存在体制机制的发展瓶颈，加上观念老化，在行业渗透中处于劣势。

瑞信发布的中国互联网行业研究报告显示，2013年、2014年电视台娱乐节目数量减少了2/3，而基于受众对娱乐内容的强大需求量，大量的娱乐类长视频向网络平台迁移，《奇葩说》《你正常吗？》《隐秘而伟大》等网综上线后，均收获了不错的关注度，新媒体对综艺节目的兴趣和野心，已然显现。

一些富有经验的节目制作人才，开始流向新媒体。2012年12月，爱奇艺正式宣布，原央视著名主持人、导演、制片人马东将加盟爱奇艺，担任首席内容官一职，全面负责爱奇艺的内容采编及制作工作。爱奇艺创始人、首席执行官龚宇表示："马东先生在电视媒体领域的丰富经验和资源积累，将有助于爱奇艺进一步快速提高作为国内领先视频媒体在内容采编和原创节目制作方面的水平。"据称，当时爱奇艺40%的内容制作团队成员都来自电视台引进的人才。强有力的内容人才导流，使得爱奇艺得以实施"奇艺出品"战略，推出一大批综艺节目，引领新媒体潮流。

这些或远或近的挑战与忧思，都让处于发展巅峰的湖南广电人寝食难安。曾经的广电人习惯了事业体制的"襁褓"，受行业准入门槛高的政策保护，什么时候都会有口饭吃，免受市场冲击，总有一份"任尔东西南北风"的淡然。然而，当时针对广电行业的新政已经开始，其中包括推动传统媒体与新媒体融合发展，以及跨地区、跨行业、跨所有制兼并重组，鼓励非公有制文化企业发展，降低社会资本进入门槛等。

种种迹象表明，生态正在改变，平衡正在打破，危机已经出现。

时代的机遇："不日新者必日退"

就在传统媒体陷入困境，迷茫、徘徊的时候，党中央敏锐地看到了问题，并及时推出相关引导和促进政策，为广电媒体融合健康有序

发展指明了方向。

2013年8月19日，在全国宣传思想工作会议上，习近平总书记提出“不日新者必日退”，必须“适应社会信息化持续推进的新情况，加快传统媒体和新兴媒体融合发展，充分运用新技术新应用创新媒体传播方式，占领信息传播制高点”。注

2013年11月12日，党的十八届三中全会通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》（以下简称《决定》），其中对推进文化体制机制创新做出新的重大战略部署。《决定》强调要健全基础管理、内容管理、行业管理及网络违法犯罪防范和打击等工作联动机制，健全网络突发事件处置机制，形成正面引导和依法管理相结合的网络舆论工作格局；要整合新闻媒体资源，推动传统媒体和新兴媒体融合发展；要严格新闻工作者职业资格制度，重视新兴媒介运用和管理，规范传播秩序。这是继党的十八大召开以来，中央再次在中央全会重大决定中对互联网及新型媒体的建设和管理提出具体要求，体现了加强和推进互联网管理的迫切性，明确了建设互联网管理体系，推动传统媒体与新兴媒体融合发展的总方针。注

打造马栏山的“挪亚方舟”

中央关于媒体融合的决策部署引起了行业内外的广泛关注，在当时形成了社会各界对媒体融合的思考与各种跃跃欲试的初期试水。仿佛是一个未带地图的旅人，忽然间有了精准的定位与导航，湖南广电此前一年多的探索与思考，精准实践了中央关于媒体融合发展的精神要义。马栏山风生水起，草木清华。善于抢占先机的湖南广电人敏锐地意识到，媒体融合是要把握的时代重大机遇。湖南广电到了决策的关口，怎样系统化、体系化地进行媒体融合的设计，是当时面临的一个重要课题。

湖南广电只有站在新的、更高的层次，看准周遭的形势，思考广电的未来，才能确立湖南广电应有的历史坐标。

湖南广电取得的成绩得益于几代湖南广电人打下的基础，虽然当时对湖南广电来说还看不到“洪水”，相对安全，但是种种忧思表明，如果不能完成向“用户”的转型，不能做出基于新媒体的新平台、新内容，淹没自己的“洪水”总有一天会来，没有任何一家传统媒体可以独善其身。

这是新时代、新技术、新市场对湖南广电的一次倒逼。在媒体融合中，未来只有两条路，不逆袭就被边缘化。湖南广电意识到，面对未来的大风大浪，必须集中资源造“大船”，必须打造马栏山自己的“挪亚方舟”。

“23条”与“731会议”的时代背景

一个与湖南广电有关的实践故事要回溯到2015年春天，在开满油菜花的浏阳“731基地”，100多位湖南广电中层以上干部聚集在此，展开建设新型主流媒体学习研讨。这次会议是在2014年12月形成《湖南广播电视台建设新型主流媒体若干意见》后，在全台范围内进行的一次“媒体融合战略研讨会”，是一万多湖南广电人的“春天觉晓”。

“23条”诞生的背景

2014年8月18日，习近平总书记主持召开中央全面深化改革领导小组第四次会议，审议通过《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》（以下简称《指导意见》），对新形势下如何推动媒体融合发展做出具体部署。《指导意见》提出，推动媒体融合发展，要遵

循新闻传播规律和新兴媒体发展规律，强化互联网思维，坚持正确方向和舆论导向、坚持统筹协调、坚持创新发展、坚持传统媒体和新兴媒体优势互补、坚持一体化发展，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合，着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团，形成立体多样、融合发展的现代传播体系。要一手抓融合，一手抓管理，确保融合发展沿着正确方向推进。注

随后，为落实《指导意见》，国务院及相关部委连续密集出台了一系列关于大力促进传统媒体与新兴媒体融合发展的政策和扶持举措，为媒体融合步入健康规范、有序、繁荣发展的轨道，创造了良好的政策环境。

也就是在这个新的历史条件下，在2013年、2014年两年时间里，湖南广电决策层就新形势下全台融合发展战略做了大量思考，中央出台的关于媒体融合的《指导意见》，更是为全台统一思想、形成湖南广电未来发展整体战略指明了方向。从2014年下半年开始，湖南广电就酝酿起草一个纲领性文件，是一个以新老媒体的“融合发展”为总目标，对今后相当长一段时期全台工作的具体指导意见。抱着这样一个目的，数易其稿，归纳出23条，标题为《湖南广播电视台建设新型主流媒体若干意见》。2015年2月9日，湖南广播电视台党委会正式通过《湖南广播电视台建设新型主流媒体若干意见》（在湖南广电内部被称为“23条”）。2月16日湖南省委宣传部批复同意该《意见》。

“23条”是湖南广电媒体融合发展的前置条件和标准要求，它给了湖南广电一个未来的定义，一个共同的语境，一个共同的理想，是之后较长时期内湖南广电改革发展的纲领，也为今后湖南广电建设新型主流媒体、主力军抢占主阵地做出了战略定义。“23条”不是片面地强调融合，也不是只谈改革，而是把宣传、改革和发展统一起来，三管

齐下。它还告诉湖南广电人，宣传是中心，改革是手段，发展是目标，要壮大主流宣传，创新体制机制，完善传播体系。

附：湖南广播电视台建设新型主流媒体若干意见

根据习近平总书记系列重要讲话精神，按照中央和省委关于深化文化体制改革、推进媒体融合发展的总体部署，湖南广播电视台着力打造新型主流媒体，创新传播方式，形成互联网条件下的现代传播体系，建成新型主流媒体集团，以巩固宣传思想文化阵地，壮大主流思想舆论，更好地服务省委、省政府中心工作，更好地满足社会多层次、多样化的精神文化需求。现就新型主流媒体建设提出如下实施意见。

一、总体要求

1. 壮大主流宣传。围绕“中国梦”宏伟目标，深入推进社会主义核心价值观传播；以人民为中心，创作并传播更多更丰富充满真情、打动人心的文艺作品；发挥自身优势，延伸网络空间，提高主流媒体传播力、公信力、影响力和舆论引导能力。

2. 创新体制机制。按照中央和省委关于深化文化体制改革的要求，坚持把社会效益放在第一位，实现社会效益和经济效益相统一，加快事企体制改革，推进制播分离，创新运行机制，提升管理水平，优化资源配置，进一步激发和释放媒体生产力。

3. 完善传播体系。遵循新闻传播规律和新兴媒体发展规律，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，实现与新兴媒体优势互补、

一体发展、此长彼长；同时，按照建设国家文化软实力的战略要求，加快湖南广电“走出去”步伐，增强国际传播力。

二、发展目标

通过观念思维、生产经营、体制机制的转变，完成对湖南广播电视台“一云多屏、两翼齐飞”的新定义：所有媒体及内容公司组成巨大的“内容云”团队，做强IP优势，实现多屏分发，形成湖南卫视、芒果TV“双平台”带动、全媒体发展的新格局。主要是做到“五位一体”：

4. 舆论引领者。坚持马克思主义新闻观，把握媒体融合发展趋势，不断增强壮大主流思想舆论的紧迫感、责任感、使命感。加大创新和投入力度，继续办好全媒体的新闻性频道和栏目、节目，不断打造作为行业风向标的“现象级”内容产品，守好主阵地，传播正能量。

5. IP创造者。坚持以湖南卫视为龙头，电台及地面媒体为支撑，芒果TV为生力军，打造“芒果出品”的内容领军品牌，形成丰富的IP资源优势，不断推动多元化业态创新。今后5年，在巩固和提升既有优势品牌基础上，全台要打造3至5个全新的现象级节目及产品，确保每年有5至6个营收分别过10亿的内容产品。

6. 平台竞争者。坚持频道频率在全国和省内市场的领军目标不动摇，以湖南卫视、金鹰卡通等广域覆盖媒体为平台，推进台内制播分离，整合电台及地面媒体内容团队，放大创意优势。芒果TV完善基础架构，统一账户体系，为台属内容团队及互联网用户、商业伙伴提供有效的接口和入口，打造多屏分发和测量云平台，提升服务质量和水平，力争三年内跻身国内视听行业的第一阵营。

7. 渠道建设者。坚持“受众至上、用户至上”的发展理念，完善渠道建设，做到“为我所有”与“为我所用”并举，建立多元化的传播

渠道，受众和用户在哪里，与之相适应的渠道就延伸到哪里；变“异体共生”为“一体共生”，以互联网电视、网络视（音）频、移动视（音）频为发展重点，建设以芒果TV为平台的互联网传播体系。

8. 价值实现者。坚持走“以我为主”的制播分离之路，提升市场化、产业化、规模化水平，不断推动综艺、卡通、视频、音频、电影、电视剧、纪录片、游戏及移动App等业态升级。争取到2020年，湖南广播电视台以最具创新活力和全球影响力的优势，建成新型主流媒体集团，迈入市值过千亿的新阶段。

三、重点任务

9. 建设创新创业新生态。牢牢守住“创新不止、追求卓越”的发展理念，建立完善有芒果特质的现代企业文化，做到崇尚创新、鼓励分享、提倡平等、包容发展，推动全员、全方位、全流程创新，让每个人都有自己的目标，每个人都能当创客，每个团队都是价值创造者，聚智聚力，打造一个真正有时代记忆的媒体。

10. 打造融合传播新体系。按照“双平台带动发展”的战略要求，完成业务、技术、流程、组织的融合重构，形成系统竞争力。加快电台及地面媒体与湖南卫视、湖南卫视等传统媒体与芒果TV的融合发展，向广域传播转型，充分释放“芒果出品”的力量。坚持“独播”战略，发挥芒果TV在互联网媒体领域的独特优势，不断整合市场资源，完成由独播平台向聚合平台的转型。

11. 形成集群发展新格局。加快大型现代化节目生产基地建设，在演播厅等功能上配套，在管理运行上创新，为全媒体生产及传播提供强大支撑。同时，以节目生产基地为带动，完善金鹰影视文化城规划建设，辐射周边，吸引符合产业链发展要求的社会公司和人才团队创业，打造“马栏山”创意集聚区。

12. 建立知识产权新秩序。围绕IP作为战略资源这一核心，突破管理与运营之间、主体与主体之间的壁垒，建立IP市场化、法律化、精细化的运行和管理机制，不断拓展媒体产业价值链，做到一个内容多个IP、一个IP多次开发、一次开发多个产品，实现一次销售多个渠道、一次投入多次产出、一次产出多次增值。

13. 培育现代技术新基因。紧盯技术前沿，瞄准发展趋势，提高技术研发能力，以新技术驱动媒体转型升级；充分运用大数据、云计算等技术，深耕市场需求，建立多样化、个性化、人性化产品体系；加强新技术研究合作，打造自主的“私有云”平台，建设“公有云”数据中心，满足全媒体发展要求，辐射和带动行业发展。

14. 开创国际传播新局面。把握欧美市场新兴媒体发展机遇，对接全球搜索、视频、社交等互联网平台，影响更广泛华人群体。遵循国际传播规律，打造外向型市场主体，推动内容及人才的国际化建设。设立驻硅谷工作站，深入研究新创意、新技术，推动内容和技术创新，不断发现战略合作空间，加快“走出去”步伐。

四、主要措施

15. 深化事企体制改革。完成台属可剥离经营性资产的整合，组建“湖南广播影视集团有限公司”，台与集团采取“一个党委、两个机构、一体化运行”的管理模式，向统一市场主体转型。实现顶层设计上制播分离，确保制播分离后媒体业务链完整性。按照公司治理规范，集团要建立完善现代企业制度，转变现代媒体管理方式，不断优化资源配置。

16. 转变管理运行机制。建立“频道制+公司制”的运行模式，通过定制、委制等项目制办法，实现湖南卫视、芒果TV双平台带动的融合发展。创新组织管理、资本构成、体制机制，推动内容团队与芒果TV融合，最终实现责任一体化、运行一体化。

17. 强化资本运营能力。大力推动资源整合，加速可经营性资产上市融资，解决融合发展条件下内容建设、带宽技术、产品开发等方面的资金需求。设立有相当规模的产业投资基金，充分运用投资并购等手段，完善产业布局，做强媒体产业链。探索混合所有制创新，形成与融合发展要求相适应的管理体制、运行机制和资本构成。

18. 建设新型人才队伍。加大人才培养和引进力度，在内容、技术、资本、经营、管理等方面，不断优化全媒体人才结构。探索"1+1"合作机制，加速人才队伍融通，向内容自觉、产品自觉、技术自觉与用户自觉并重转变。设立芒果研究院、博士后工作站等新型智库，组织开展内容创意、产业创新和未来媒体新技术等方面的研究，不断推动传媒发展转型升级。

19. 完善市场激励机制。创新选才用人机制，建立与现代企业管理要求相适应的员工管理体系，营造想干事、肯干事、能干事、干成事的良好环境。坚持收入分配向业务带头人、业务骨干、创新型人才和团队倾斜的原则，建立公平合理的收入分配体系。推进混合所有制改革，落实个人和团队股权、期权等长效激励机制，吸引人才、留住人才、激活人才，打造创意人才高地。

五、保障机制

20. 强化组织领导。坚持台（集团）党委统一领导，形成集中高效的决策协调机制，抓好总体部署，确保战略的一盘棋。各单位要把新型主流媒体建设作为"一把手工程"，主要负责人亲自抓、负总责，抓好项目实施、绩效考核等重要事项。

21. 加大发展投入。按照"打造IP优势、全媒体传播"的发展战略，遵循市场投资规则，加大对综艺、周播剧、电影、卡通等内容创制的投入，不断做强"芒果出品"的核心竞争力；加大对芒果TV平

台在带宽成本、内容版权、技术设备等方面的投入，解决其自身投入不足等问题，不断提升互联网媒体领域的平台竞争力。

22. 争取政策扶持。统一以“集团公司”的主体资格，纳入文化体制改革财税优惠政策转制单位名单，充分享受政策红利。争取一批重大立项，对接中央和省里关于文化事业产业、战略性新兴产业、移动互联网、文化“走出去”等引导和扶持资金。做好试验区、示范区、高新区、经开区、自贸区等区域政策研究，根据战略发展需要，有选择性进行对接。

23. 完善考核评估。规范预算管理、投入机制及产权制度，确保社会效益和经济效益的同步提升。建立鼓励探索创新的容错机制，有关单位和个人在创新创业中依法依规决策实施，且勤勉尽责、未谋取私利，没有达到预期目标的，应当给予包容。建立适应现代传播要求的评估体系，加强跟踪测评，确保全面发展战略有效推进落实。

如今，再来解读“23条”的5个方面，仍然具有一定的前瞻性、独特性与引领性。

第一，进一步壮大主流宣传。“23条”强调，在新型主流媒体的建设中，不管频道频率还是网络媒体，甚至是自媒体，导向是红线，任何时候都不能碰，要坚守党管媒体的根本属性，把坚持社会效益作为立身之本、立台之基。坚持这一点，是争夺媒体阵地、打造可管可控和坚持正面引导的新型主流媒体的关键。

一是把握正确导向。围绕“中国梦”宏伟目标，创作和播出服务于工作大局、打动人心的文化产品。在创作中，必须坚持以人民为中心的原则，这是习近平总书记在2014年全国文艺座谈会上的重要讲话精神。强化人才培训和内容监管，不逾越趣味导向、审美导向的红线，杜绝有害的、“三俗”的内容在新老媒体平台发布。

二是树立阵地意识。既要办好传统的新闻频道（频率）和栏目节目，又要着重面向新媒体提供新闻宣传服务，提升全媒体新闻传播能力，向网络空间延伸，最大限度地巩固和占领舆论阵地。

三是强化宣传功能。在视频产业构建中，芒果TV要扛起新闻宣传的大旗，遵循新闻传播和互联网发展规律，既要在新闻性频道和内容建设上创新，也要创新机制，在入口和接口上准备好，保障新闻团队提供专业服务。

第二，释放体制机制活力。“23条”提到，传统的事业体制越来越成为制约发展的制度性天花板，在市场机遇面前的“快反”明显落后于市场，更谈不上市场整合、产业拓展及资本多元。另一方面，传统的行政级别和有限的奖金激励不适应人才的市场化，导致人才流失及媒体空心化、空壳化，新型市场人才不愿来。同时，在一个体系内，事企两种体制长期不匹配，资源和业务是板结的，难以打通。

一是向主体集团化转。按照“一个党委、两个机构、一体化运行”的管理模式，组建集团公司，实现顶层设计上的制播分离，确保业务链的完整性。

二是向业务一体化转。坚决推行“频道制+公司制”的运行模式，实现各媒体的公司制运营；积极探索内部定制、委制等项目制办法，发挥湖南卫视、芒果TV两大平台带动地面媒体发展，释放创意空间的作用；推动流程再造、资源整合及管理重构、团队融合，破除码头观念、利益壁垒，做到你中有我、我中有你，实现业务和资源的责任一体化和运行一体化。

三是向资源资本化转。要有对战略并购推动快速发展的认识，比如发挥基金的投资功能，做强和延伸产业链，推动资产的资源化、资源的资本化和资本的证券化。

第三，打造完善IP产业链。“23条”给出了从上游到下游的系统表述，系统地说明了IP的战略价值和地位。

从上游看，湖南广电的IP主创阵营仅限于卫视，在卡通、电影、电视剧等领域比较薄弱，原创旗帜也不能举得理直气壮。从中下游看，对陌生的领域又不敢试，比如手机之于小米、穿戴设备之于苹果，局限在熟悉的圈子里，IP的长尾价值没有最大化。从系统看，管理分散，导致资源及业务分散，零打碎敲，很难协同发展，同时，存储介质和管理手段落后于时代。IP战略就是要把握媒体的本质，以IP为核心，建立IP市场化、法律化、精细化的运行和管理机制。

一是变偶然为必然。要把掌握IP主动权作为核心发展理念，从卫视到地面、从电视到广播，推动多主体、多层次的IP创新。要从综艺到卡通，从电影到电视剧，从音频到游戏，从纪录片到新闻，实现由单点到多点IP的创新。要建立推动原创的机制，设立内容IP的孵化器，让内容IP的原创者或团队利益共享，释放创新创意人才活力。同时，发挥资金、资源和资本的优势，面向海内外收购综艺、周播剧等优质IP，成为IP的集大成者。

二是由圈内到圈外。一个好的IP就是一个产业。要有这样的想象力，在资本、机制和人才的推动下，不断拓展媒体价值链，做到一个IP多次开发、一次开发多个产品，实现一次销售多个渠道、一次投入多次产出、一次产出多次增值。迪士尼的IP原点就是一只老鼠，从动画片到玩具，再到主题公园，成就了一个娱乐帝国。

三是化无序为有序。充分运用云计算、云技术，建立适应于全媒体发展要求的内容云体系，实现新老媒体在底层架构上的打通。同时，要打破壁垒，协同开发，摈除不同主体的门户之见和利益纠葛，建立以版权法务为核心的IP新秩序。要考虑设立统一的版权机构，作为全台版权管理和运营主体，参与决策，统筹全台全集团所有的法律把关和服务，打造以知识产权法律保障为核心的法律体系建设。

第四，建设现代传播体系。“23条”要求，在现代传播体系的建设中，要突破媒体介质的局限，变传统的广播电视媒体为全媒体传播，渠道多元化，走一云多屏之路；突破传播方式的局限，变内容传

播为产品传播，比如电影、游戏；突破窄域传播的局限，变国内传播为互联网环境下的全球传播。要锁定湖南卫视和芒果TV两大平台的驱动作用，不断放大“马栏山智造”的生产力。

一是渠道多元。地面媒体要把自己重新摆在孵化器、生力军位置，在做好频道深耕的同时，让一部分人最小单元化，以项目制等方式，对接两大平台，提供影视剧、活动、纪录片和新闻等专业化服务，向广域市场拓展。特别强调了广播人不能闭门造车，满足于已有的传播体系，而是要学会用资本的眼光看待未来的声音传播，去拥抱车载智能中控屏、各类音频App等，完成由FM（调频）广播到互联网传播的广域传播、融合传播转型。

二是聚合平台。不断理顺卫视和地面频道频率分别作为聚合平台和内容孵化器的关系，同时，芒果TV坚持独播原则不变，以技术和内容平台为定位，加快完成由独播平台到聚合平台的转变。关键是要打开接口和入口，向内融合内容团队及产品，向外整合符合产业链要求的市场资源，力争三年内跻身国内视听行业前五的第一阵营。

三是国际视野。这是着眼未来的必由之路，不仅在于满足海外7 000多万华人市场需求，也在于能让全球创意和资本为我所用。要把握互联网条件下的国际化机会，既能“走出去”，对接全球搜索、视频、社交等互联网平台，影响更广泛的华人群体；也能“引进来”，把境外的平台模式、节目模式和内容引进来，增强平台价值和能力。

第五，建立芒果生态圈。生态是指一切生物的生存状态，以及它们之间和它们与环境之间环环相扣的关系，一是多样性的生物，二是极强的相关性、共生性、共赢性。因此，生态圈问题是“23条”要着重回答的命题。

湖南广电提出的“芒果生态圈”概念，最核心的表述是“湖南卫视+互联网+N”。这个N要在哪里找？它可能是电影、App，也可能是游戏和电商，只要是符合媒体产业链要求的，就是要找的那个N，从而形成湖南广电未来的系统性竞争力。这样的系统应该具备三大特征，

就是变“要我创新”为“我要创新”，变“以守代攻”为“以攻代守”，变“不敢犯错”为“敢闯敢试”，最终的结果是要使得人才、业态及增长点不断迭代，共生共赢。

一是让新的人才涌出来。媒体企业的成功，关键在人才和团队。湖南广电要在文化生态上创新，就要让有想法和能力的人才冒出来，给他们平台去沟通、分享和实践，还要给一颗包容心，鼓励试错成长甚至可以插队。“23条”中提出了建立和完善“有芒果特质”的现代企业文化，崇尚创新、鼓励分享，提倡平等、包容发展。这些特质在创新型企业和传统老企业中有天壤之别。创新型企业讲究平等、分享、创造，产品更新迭代特别快。而传统老企业是叠床架屋、等级森严的管理模式，沟通成本极高，决策过程复杂，根本做不到快速反应。

二是让新的业态创出来。有了敢于去想、敢于去试的人才，还要给他们配备武器。这个武器就是资本的力量。在新的体制机制保障下，湖南广电要把媒体平台的价值延伸到不熟悉的领域。集团公司的业务范围在内容业态之外，还要有电商、手游、文旅及各种终端等新的业态，撬动别人的市场，与习以为常的主业构成一个产业闭环，甚至在业态构成上成为主业。

三是让新的增长冒出来。这一点是立足于对当时增长方式的担心，也主要是基于湖南卫视“单极化”的分析。湖南台当时已有100多亿元的盘子，尽管广告占比不足50%，可绝大部分利润仍然来源于媒体，又直接归到湖南卫视单频道。这样的结构免不了要让人担心，清零的思维不可取，再创新再创业是关键所在。湖南广电要有危机意识，破与立并行，像腾讯QQ向微信迭代一样，时刻保持创新的专注力与行动力。

第六，打造芒果产业聚集区。20多年前，湖南广电在马栏山这个综合农场垦荒，打造出一个金鹰文化城，20多年过去了，马栏山已成了一个创意产业的聚集地。“23条”指出，未来要以马栏山为圆

心，打造一个更大范围的创意产业新城，成为集文化创意、产业孵化、休闲娱乐、城市景观为一体的文化新城。

一是以大型现代化节目生产基地为龙头，为内容生产提供强大的物质保证。在前期的功能设计上，有演播厅的配套，有创意团队的工作环境保证；在技术设计上，盯紧音视频科技发展的前沿，领先一大步；在管理和运营上科学化和市场化。为了响应一云多屏的战略，应建立公有云数据中心和私有云平台，满足全媒体发展要求。

二是对接省委省政府和长沙市、开福区政府的要求，为主打造或是参与打造更大范围的创意产业聚集区，包括鸭子铺、山鹰潭等更大的规划范围。

第七，建设新型人才队伍。好的故事关键在于要有好的团队来承接落地，这个命题在“23条”做了集中说明。

一是人才培养创新。除了加大引进力度，还要探索传统人才的培养，实现人才多维融通，向内容自觉、产品自觉、技术自觉与用户自觉并重转变。湖南广电还考虑设立芒果研究院，打造芒果智库，由内外专家带头开展创意、产业和新技术研究，加速人才转型升级。

二是干部管理转型。湖南广电要把人才管理统一到公司制的办法，全部按岗位管理，重绩效考核。在集团公司组建中，还要完成干部交流轮岗，以及这个成果的制度化，让年轻化、知识化、能力化的人才有更多的成长机会。

三是激励机制完善。湖南广电要坚持收入分配向业务带头人、业务骨干、创新型人才和团队倾斜的原则，建立公平合理的收入分配体系；还要探索长效激励机制，打造创新创业的人才高地；同时，要把建立鼓励探索创新的容错机制，作为激励人才的重要内容。

“731会议”的春天觉晓

文件出来了，就不能仅仅停留在纸上，成为躺在文件柜里的一纸空文。2015年3月17日，一个春暖花开的日子，在距离金鹰影视文化城30多公里开外的湖南浏阳“731基地”，湖南广电100多名中层以上干部集结在这里，进行了长达4天的全封闭学习与研讨，会议的主题非常明确——对建设新型主流媒体进行学习研讨。这次会议在湖南广电媒体融合发展史上具有里程碑的意义，湖南广电人习惯称之为“731会议”。

此次会议距离2014年8月18日中央审议通过《指导意见》刚刚过去半年。在这半年多的时间里，我们以“融合发展，以我为主”为原则，启动了独播战略，确定了芒果TV视频网站的定位。从4月开始实施的芒果独播战略，在媒体融合战略实施上有了初步的实践，上线了移动端的“芒果TV”独立App，下载用户由零爆炸性地增长到过亿。

然而，在这些媒体融合的初期实践中，湖南广电内部存在着大量磨合的困惑与痛苦：独播战略会不会形成新媒体对湖南广电的围猎，会不会对处于巅峰的湖南卫视造成影响？一个看似无比脆弱、毫无互联网经验的“快乐阳光公司”可以撑起全台的互联网战略吗？放弃每年几个亿的版权收入，谁可以为国有资产的试错买单？地面频道在融合发展中真的可以找到自己的方位吗？

一次看似简单的尝试，其实伴随着不断的复盘、推演、思考、决策，背后的艰辛与压力可想而知。浏阳“731会议”，就是要和湖南广电的关键少数详细研讨“23条”实施的可行性，去疑惑、去争议、去分歧，在全台形成坚定支持媒体融合发展的广泛共识。

4天的会议，1个主题报告，3个辅导报告，11场主旨演讲，19次大会发言，109人全体参与发言的分组讨论。密集的思维汇聚，鲜活的观点碰撞，融合发展、改革改制、创新创业。

春天的空气里，活跃着湖南广电媒体融合破茧成蝶前的躁动与兴奋。

会议从吕焕斌台长的主题报告开始。他介绍了“23条”出台的背景及意义，并就其中7个重点问题做了深入的阐述，让关键少数清晰读懂湖南广电媒体融合的战略思路和决策意图。他说道，湖南广电要有书写新故事的决心和勇气，这个新故事的主题就是“湖南卫视+互联网+N”，不能等着互联网来加湖南广电，只有主动改变才能赢得未来。

在会场，109名湖南广电的关键少数纷纷发言，进行了一次完全开放的思想交流。他们谈到了“地面频道怎么办，内容创新怎么办，芒果TV怎么办”，也谈到了新闻的融合、市场的营销，还谈到了版权管理和人才培养等。在这些发言里，没有成绩的罗列，却处处流露出时不我待的紧迫感，“你不能成为新型主流媒体，你就会被淘汰、被边缘”“优势越明显，越要警惕，不能成为电视界的诺基亚”，这些言论无不渗透着居安思危、审时度势的清醒。在这些发言里，还充盈着“IP化”“流量红利”“粉丝经济的矩阵效应”“主题式、定制式UGC[注]”这些互联网新词。湖南广电人的思考半径已经从既有领域实现了突破，“731会议”是湖南广电人一次媒体融合集体意识的觉醒和集体智慧的迸发。

会议很快在湖南广电统一了思想，形成了共同的语境，达成了广泛共识：建设新型主流媒体，走融合发展之路，全面拥抱互联网。

共识在于要集中全台的精力和资源办新媒体，用一种语言、一种文化的自觉来推动媒体融合发展。融合发展战略不仅仅局限于芒果TV，其战略核心是音视频内容和互联网的对接，芒果TV是对接的主体和平台。

共同语境是湖南广电的发展已经驶入媒体融合高速路的闸口，只能往前走，没有回头路。改革的核心任务是市场主体立起来，建立符合现代企业管理制度的内部管理制度，要形成一系列的决策和措施，对照“23条”逐条落实。之后，这次会议形成了思想成果——《做有时代记忆的媒体》一书，为一代人的思考与求变留下了青青印痕。

无论是“23条”还是“731会议”，都是湖南广电人在巅峰时期造备胎的一次艰难抉择，无所不在的忧患意识与危机意识是打造马栏山“挪亚方舟”的源头。

肩负着建设新型主流媒体责任的芒果战车开始启程。

远观与近研：植入新媒体基因

在意识到媒体融合带来重大战略机遇的同时，湖南广电人也在思考：要如何卡位和发力，从而建设一个具有芒果特色的互联网平台，真正打造不沉的马栏山“挪亚方舟”？自2013年上半年以来，湖南广电人开始积极通过多种形式，对国内外媒体进行密集的考察和调研，学习国内外新媒体的发展经验，通过对以BBC为代表的传统媒体和网飞（Netflix）、优酷、爱奇艺等互联网新媒体进行研究，形成了对世界新媒体发展特点和趋势的初步预判。

“请进来”“走出去”

与爱奇艺之间的第一次“外交行动”

2013年5月15日下午，爱奇艺首席执行官龚宇一行到访湖南广电，作为理工科博士的龚宇，其技术思维深深地烙印在爱奇艺的基因里，他以“技术革命创造网络视频新时代”为题做了主题演讲，并提出“技术创新将影响视频行业”“终端不重要，重要的是吸引更多的用户”“构成一个宏大而健康的生态系统”等多个前沿观点。注随后广电高层会见了龚宇一行，并就双方合作进行交流。尽管演讲内容和新技术密切相关，但爱奇艺团队此行的公关诉求则直指湖南卫视的节目版权。对于

湖南广电来说，除了邀请互联网大佬来给广电人刷新互联网思维之外，也是有意识地准备启动“版权卖独家”试验。这是新媒体与传统媒体之间一次有意味的“外交”行动，双方心照不宣，相互的试探与博弈从此开始。从最初的握手言欢到后来的相爱相杀，在与爱奇艺合作试水几个月之后，爱奇艺凭借湖南卫视独家内容资源瞬间排序上升到第一位，湖南广电意识到湖南卫视“独家内容”是视频行业的稀缺资源，从而坚定了启动“独播战略”的决心。

与日本富士电视台的“惺惺相惜”

2013年5月16日，与爱奇艺团队交流的次日，湖南广电高层一行就飞往日本，对富士媒体控股公司（Fuji Media Holdings, INC.）进行考察，并与富士电视台、共同电视台（电视剧公司）、Nextep（娱乐内容公司）、FCC（国际业务公司）等企业的高管团队进行了业务交流。此行最大的目的是学习日方先进的节目创作生产经验，各方在战略布局、品牌发展、媒体广告、新媒体、国际传播、现代管理等方面进行了深入讨论。

当时的富士媒体控股公司是日本规模最大、收视率最高的民营电视机构，和湖南广电非常相似的一点是，富士电视台也是以年轻观众为主，且2004年至2011年连续8年都实现了全天、晚间、黄金档收视率“三冠王”。考察期间，湖南广电访问团队发现，虽然节目生产是富士电视台的强项，但是管理层老化、遭受新媒体冲击、行业性挤压和体制障碍等因素，导致其发展面临困境。[注]此次访问与学习不仅让湖南广电收获了日方先进的节目制作经验，同时高层也意识到，再强大的传统媒体，想要在新环境下站稳桥头，还需要在媒体融合、管理方式和体制机制等方面寻求转型。

来自硅谷的风

带着对媒体融合转型的紧迫感，2013年11月下旬，湖南广电高层与快乐阳光公司骨干一行前往美国西部，对位于洛杉矶、旧金山的YouTube（视频网站）、Hulu[注]、网飞、谷歌、脸书（Facebook）等知名互联网企业和内容公司进行了长达一周的密集学习考察。美国硅谷之行让湖南广电高层发现，这次在美国看到的产业形态，和湖南广电提出的“建立芒果生态，打造全平台的媒体企业，发展互联网业务”等观点不谋而合。

12月12日上午，湖南广电内部举行了高规格的赴美考察成果分享会，参会者有台班子成员、五委成员及机关各部室（中心）和各二级单位代表。随行赴美的6位广电高层和业务骨干先后以“电视趋势与内容价值”“在云端，看电视——发现美国，报告芒果”“流淌在硅谷的企业文化”“芒果TV的独特竞争策略”“从美国新媒体重看湖南卫视”“互联网环境下的媒体人机会”为题，分享了在谷歌、脸书等五家世界一流互联网企业的所见、所闻、所感，分析了湖南广电新媒体发展现状，并就如何进一步对接新媒体，实现产品全媒体化，构建芒果生态圈进行了交流和探讨。

此次硅谷交流和成果分享，使湖南广电高层坚定了一个信念：“要把广电真正打造成一个在未来仍然是主流的、可以站稳在十二级台风口上的传媒企业，需要全台人人都转型做互联网人，做全媒体人，每个团队都要进行全媒体的设计，每个频道都要跟新媒体对接，每个产品都要全媒体化。同时，需要更深入地研究国际互联网发展前沿的精英人士在想什么，他们在如何布局，他们有什么动作，他们面临着什么麻烦、问题、危机。”

分析、研究、借鉴

在当时的环境下，以BBC为代表的传统媒体正在为建立新的用户关系而谋求转型，与此同时，网飞、优酷、爱奇艺等一大批互联网视频媒体也正在崛起，各方都在优质内容、用户关系、定位策略等方面进行探索，积极抢占新媒体布局。这些国内外互联网发展前沿的案例为湖南广电融合的转型提供了参考借鉴，借此时机，湖南广电内部对国内外新媒体的发展路径进行了系统的研究和盘整，为芒果模式的媒体融合路径进行了大量前期分析与考证。

国外视频流媒体大战：网飞、BBC和Hulu

网飞对芒果模式的借鉴意义——巅峰时期的预判性转型。2013年的网飞已经由一个1997年成立的DVD租赁公司成长为会员订阅数超过1亿、市值也一度超过千亿美元的新媒体王国。网飞的成功离不开其有预判性的转型，并且网飞较早地认识到原创内容的价值和定制用户需求的重要性。

网飞有两次具有前瞻性的战略转型。第一次转型是在1999年，创新推出了互联网按月订阅DVD的模式，㊟这种基于互联网的在线订阅服务，一方面为其抢占了市场，另一方面从这项业务收集到的用户喜好等信息，也为其后来转战流媒体业务并成功推出自制剧《纸牌屋》做了铺垫。第二次转型是在2007年，网飞在其DVD业务如日中天时，开始转战流媒体业务，并在次年买入索尼、迪士尼的影片版权，以先发优势再一次获得迅速发展，其流媒体业务很快超过了原有的DVD租赁业务，成为主营业务，网飞成功华丽转型为网络影视播放平台。

网飞过快的发展速度引发了与发行商在版权价格和利益分配方面的矛盾。网飞开始由外部采购内容变为自制原创内容，2013年推出的自制剧《纸牌屋》，使其全球付费订阅用户净增约1 100万，彻底打响品牌。《纸牌屋》的成功得益于其对海量用户收看习惯和偏好的数据挖掘。自此，网飞持续扩大对原创内容的投入和规模，通过对用户使用行为的数据收集与分析，得出最符合广大用户偏好的电视剧具有

的“基因”，并有针对性地进行投资，生产自制剧，其成功率也变成是可以预期的。

网飞每一次转型的时机和方向之所以如此准确，离不开它的个性化推荐系统。网飞重视并收集用户数据的传统始于其邮寄租赁DVD业务，转型流媒体后，网飞基于网站上用户每天产生的大量搜索、收藏、推荐、回放、暂停、评分等行为数据，建立个性化的影片推荐系统，据统计，四分之三的订阅者都会接受网飞的观影推荐。(注)

网飞的成功对于芒果模式的借鉴意义在于，一是其把握了互联网发展机遇，并在DVD业务的巅峰时期做出了有预判性的转型；二是基于大数据分析定制高品质原创内容，使其用户黏性增加；三是依靠用户的行为数据，开发出基于用户喜好的个性化推荐系统，获取更多订阅用户。

BBC iPlayer对芒果模式的借鉴意义——以独播战略自建视频媒体平台。作为全球最大的传统媒体集团之一，BBC早在2007年就推出网络视频点播平台iPlayer，为传统媒体网络化转型树立了典范。BBC让iPlayer独播其所有频道的音视频内容，并且在2011年引入第三方合作频道，其中包括以往作为竞争对手的ITV、Channel 4、S4C、Five、SeeSaw等。BBC全力支持iPlayer的技术研发，从2007年到2014年，BBC iPlayer经过三次更新升级，实现了与社交媒体的功能融合，用户可以在40余种不同的移动设备和网络平台上安装使用iPlayer，实现了广播、电视、卫星电视网络、互联网等全渠道与电脑、平板、手机及其他移动终端的全面覆盖。借助于iPlayer，BBC成功实现了内容优势在新媒体领域的延伸。

BBC iPlayer的媒体融合经验可以概括为：一是花长时间规划全媒体转型的战略；二是自建新媒体平台，仅独播BBC所有频道音视频内容；三是重视复合人才的培养和自有技术的研发投入。但是其模式也存在一定的局限性：iPlayer是以公益定位的非商业化平台，没有盈利

模式，且其新媒体平台没有内容版权分销的权限，不适用于芒果TV的发展。

Hulu模式带给芒果的反思——平分股权之尬。Hulu的域名源自中文“葫芦”，意为蕴藏着许多宝贝和惊喜。2007年，美国NBC（美国全国广播公司）、ABC（美国广播公司）、FOX（福克斯）共同成立Hulu视频新媒体，所有内容授权给Hulu，依靠美国大部分主流影视公司，Hulu得以提供源源不断的正版影视剧在线播放，成为美国有影响力的视频媒体之一，但因其盈利有限，合作独播模式具有较大风险。与电视广告营收相比，Hulu为股东赚得的边际收益可以说是微乎其微。比如，每年NBC能从传统电视节目收入700多亿美元的广告费，有线电视渠道商也要向它支付几百亿美元来购买节目播放权，而Hulu 2013年底之前的最高年收入也只是10亿美元，平分下来，股东们赚到的寥寥可数。如果将版权卖给网飞、亚马逊等更多的渠道，甚至向YouTube等在线视频服务开放竞购，股东们也能获得更多的增量收入。

剥离版权，Hulu几乎没有任何剩余资产，Hulu竞争能力极其依赖股东提供的资源。Hulu可以是背后数家影视公司的“子嗣”，但却无法保证自己是独生子嗣，一旦出现更加强势的合作方（例如苹果、亚马逊）加入版权分销市场，Hulu将面临出局的危险。在图谋上市未果之后，Hulu的股东决定将其出售，这吸引了谷歌、亚马逊的兴趣。2019年，Hulu被售给迪士尼。

而对于芒果TV来说，虽然和Hulu拥有相似的传统媒体血统，但是Hulu模式存在的最大弊端，即三个股东平均分配股权，很难在利益上达成一致，这值得让芒果TV引以为鉴。

国内视频网站和社交平台的崛起：优酷、爱奇艺、微博微信

优酷对芒果模式的启迪——资本运作带来规模发展。作为第一家在海外上市的网络平台，优酷是中国融资最多也最频繁的网络视频公司，其时任CEO（首席执行官）古永锵，被誉为“最善于资本运作的CEO”，优酷的成长路径也体现着其创始人古永锵身上的资本运作基因。

2010年12月8日，优酷网正式在纽约证券交易所挂牌上市，成为在美国独立上市的中国首家视频媒体平台。当时，优酷在平台规模、收入水平、融资额与现金结余、版权内容及投入、服务器带宽等各项指标上，均稳居中国视频行业第一位，是中国最大的视频媒体平台。优酷的上市融资有利于其持续加强与提升用户体验，在高清视频方面加大投入，扩大内容库及大力发展“优酷出品”等原创内容，进一步提升其品牌地位，提高竞争门槛，并扩大领先优势。

2012年3月12日，优酷网与土豆网宣布以100%换股的方式合并，合并后，优酷和土豆在新公司分别占股71.5%和28.5%。优酷CEO古永锵对双方的合并表示，这将有效发挥规模经济效应，提高版权引进中的谈判地位，增强议价能力。当时的数据显示，优酷和土豆的市场收入份额占比分别为21.8%和13.7%，位于行业前两位。合并后双方总市场份额达35.5%，高于第三名22.2%，而双方网络视频用户覆盖率达到80%。

优酷模式对芒果模式的借鉴意义在于其抓住了资本运作对于互联网行业的重要性，这为湖南广电“以市场的方式建平台”的战略选择提供了前期经验。

爱奇艺对芒果模式的启示——依靠传统媒体优质版权资源抢占市场。2010年上线的爱奇艺，有超过六成的流量贡献来自百度[注]，除了最直接的引流，百度在2013年5月以3.7亿美元价格收购了PPS[注]，并将PPS视频业务与爱奇艺进行合并。双方业务合并后，全平台用户时长和移动用户量均达到行业第一，爱奇艺一跃成为中国最大

的网络视频平台。此次收购和合并，再次验证了规模效应、移动化是视频业务成功的非常核心的战略要素。

爱奇艺坚持“独家播出、不分销、不换剧、不赠送”的内容策略，以两亿元的高价独家“打包”了《爸爸去哪儿》《快乐大本营》《天天向上》等5档湖南卫视综艺节目2014年的版权，并凭借这些独家内容资源排序瞬间上升至第一：《爸爸去哪儿2》第一期正片在爱奇艺、PPS播放量达1.06亿，话题热度达到19.2亿。[注]除此之外，全网独播的《来自星星的你》《奔跑吧兄弟3》等多档热门大剧和综艺节目，都为其创造了现象级话题。由于在面对优质稀缺版权资源时下手“稳准狠”，爱奇艺一度被称为“版权收割机”，这些优质稀缺版权资源为其快速积聚了大量新增用户和更高的品牌知名度。

所以说，爱奇艺的发展路径在于一开始就摒弃了UGC战略，而深耕长视频内容，不惜重金借力传统媒体优质版权资源并采取独播策略抢占市场，这些独特的内容战略也更加坚定了湖南广电利用自身优质版权资源打造新媒体平台的决心。

微博微信对芒果模式的反思意义——从异体共生到一体共生。2009年出现的微博是国内互联网企业对国外产品推特（Twitter）的模仿及创新，同时兼具SNS（社交网络服务）的性质，成为弱关系、泛传播的自由媒体平台。自微博风靡以来，许多传统媒体纷纷开设微博账号，发挥微博对传统媒体的选题策划、意见汇集、评价反馈的功能。微博与传统媒体在竞争的同时存在互补的关系，传统媒体开设微博账号，提升影响力，而微博也借此实现与传统媒体的共生互动。新浪微博平台上线后，依靠产品的移动互动优势，以及名人策略、微博直播等各类竞争手段，市场份额快速扩大，2013年注册用户达到5亿人。

微信是腾讯公司推出的为智能手机提供即时通信服务的免费应用程序，是深社交、精传播的社会化关系网络。微信公众号是腾讯公司在微信基础上新增的功能模块，通过这一平台，个人和企业都可以打

造一个微信的公众号，并实现和特定群体的文字、图片、语音的全方位沟通、互动。腾讯微信在2013年11月的公众合作伙伴沟通会上透露，其平台公众号数量已突破200万。2013年，微信注册用户达到3亿人。

在自媒体时代，微信和微博都具有媒体属性，其移动报道功能和舆论影响方式可与传统媒体传播方式互补。它们和传统媒体是异体共生、合作发展的关系，是数千家传统媒体发布新闻、内容推广及与用户进行交流和互动的新媒体平台，当时，仅湖南广电部门或者节目形态开展运营的官方微博、微信公众号就高达上百个。而对探索中的芒果模式来说，湖南广电已经在思考从“异体”到“一体”的共生发展关系：在社交化的媒体生态里，传统媒体与新媒体现在是一种“异体共生”的关系，互为观众也互为用户，相互借力，共同发展，在未来的移动互联世界里，传统媒体与新媒体将“共生”在一个体内，叫“一体共生”。

盘整、预判、准备

在2013年、2014年两年间，湖南广电通过“请进来”“走出去”一系列密集的考察和调研，对国内外典型新媒体平台发展路径进行了深入而系统的盘整，分析了这些案例对媒体融合芒果模式的借鉴意义，形成了对世界新媒体发展特点和趋势的初步研判，并开始思考自身发展需要做的准备。

纵观世界新媒体视频平台发展，湖南广电人认为，首先，新媒体视频平台的内容一开始都来自传统媒体，因而新媒体的成功构建于传统媒体的基础之上，而在版权价格日益上涨的大环境下，内容为王的价值日益凸显，各方都开始注重独家版权内容，并加大自制内容的开发力度，传统媒体打造新媒体平台虽然没有互联网基因，但有其内容版权优势；其次，很多互联网平台十分注重利用资本手段发挥资源的

规模效应，达到集约式发展的效果；最后，致力于技术研发是各方平台提升用户体验、增强用户黏性、增加订阅数量的必要途径。但是，各平台的盈利模式存在差异化特征，有纯粹依靠广告、用户付费或版权的单种盈利模式，也同时存在多种形式组合的盈利模式。

除了对外部新媒体发展特点和趋势的分析，湖南广电人还通过开展内部调研、摸清家底的方式，对湖南广电自身的新媒体发展基础进行了分析研究，并于2014年12月发布了《湖南广播电视台融合新媒体业务发展研究报告》。该报告认为：湖南广播电视台具有发展融合新媒体的基础，超过80%的受访对象都认同融合新媒体发展的大趋势；湖南广播电视台旗下各机构，均开展了形式多样的互联网/移动互联网应用，这些应用的本质，大都是附属性的，其运营导向依然是以收视率为主，客观上带来一定的衍生增值效果，但尚未形成“自觉的平台融合”；打造平台，是新媒体融合业务的题中之义，如果无法提供“人、信息和资金”彼此连接的基础服务，很难建立起如BAT那样的基础性互联网平台。但是，如果将战略目标下调一点，就会发现湖南广播电视台同样拥有建立“次级全网平台”的资源和机遇。

从2013年8月中央第一次提出“加快传统媒体和新兴媒体融合发展”到2014年4月芒果TV全面实施“芒果独播战略”，湖南广电潜心研究国内外新媒体发展的特点与趋势，同时盘整和思考自身媒体融合具备的条件和发展方向。这一场远观近研新媒体、植入互联网基因的芒果行动，为湖南广电选择舍弃短期经济利益，全力打造自己的新媒体平台，在长远的市场竞争中取得优势，具有重要的战略意义，也为之后的路径选择提供了决策依据。

路径的选择及“小径分岔的花园”

阿根廷作家博尔赫斯曾用他的小说《小径分岔的花园》来表达对时间和选择的困惑，他说："每一个举动（以及每一个思想）都是遥远的过去已经发生过的举动和思想的回声，或者是将在未来屡屡重复的举动和思想的准确预兆。"回想五年前的湖南广电，就如同身处无数小径分岔的花园，媒体融合的赛道选择、平台建设、体制机制，每一次决策都不容失误，每一种抉择都必须准确，只有这样，你才能站在时间之上，抓住最后一个窗口期，做对所有选择，赢得所有机会。

融合路径：异体共生还是一体共生？

美国微生物学家玛葛莉丝提出，共生是生物界的演化机制。依照共生关系对生物体的利弊，生物界存在六种共生的形态：一是既利甲又利乙，如一体化共生，互利共生；二是利甲而损乙，如寄生、捕食；三是利甲而不损乙，例如代谢共生；四是既不损甲又不损乙，例如中性共栖、无关共栖；五是不利甲而损乙，如偏害共栖；六是同时损双方，如竞争共栖。

其中，只有第一类既利甲又利乙的一体化共生，也就是同体共生，才能够显示出共生思维的真正优越性。因为在所有的共生关系中，只有"一体共生"带来了主体层面的新生，而不是仅仅停留于关系和解的层面。可见，一体共生虽为共生类型之一，却是相当重要的一种。

马克思和恩格斯认为，人类诞生于大自然，人作为自然界的产物，也就必定有自己的自然规定性，其发展受制于生物学规律。可见，共生概念，作为一种从自然规律抽象而来的哲学思维，可以应用到人类生活的任何方面，当然也包括社会化程度很高的信息传播领域。

传媒界的异体共生

随着数字化技术的发展，传统媒体日益受到新媒体的冲击，两者此消彼长，一直来到2013年的分水岭。由清华大学新闻与传播学院和社会科学文献出版社联合发布的《中国传媒产业发展报告（2014）》指出，2013年中国传媒产业结构调整出现重大变化，互联网及移动媒体行业收入的增长幅度领先，市场份额超越传统媒体。此时的传统媒体面临着极为尴尬的境地，阵地还在，但是受众却变少了，用户看报、看电视的时间大大缩减。

无论是主动还是被动，我国各种传统媒体都较早开始进行数字化试水，几乎所有传统媒体都在2000年以后开通了自己的网站，后来也开始运用微博、微信等新媒体通道。简单而言，微博、微信产品是做起来最省事和最容易见效的，不需要进行技术开发，只需要潜心做好内容宣传就可以，而做好内容恰是传统媒体擅长的。

类似的情形也见诸媒体融合战略实施前的湖南广电。当时，在湖南台内的新媒体应用情况主要是微博、微信公众号的应用及App的开发，统计数据如下：以部门或者节目形态开展运营的官方微博有108个、微信公众号72个，其中微博粉丝数大于100万、微信公众号粉丝数超过10万的大V账号24个，相关App产品亦达到20款，而大部分应用多数停留在推广内容、聚拢用户、互动服务的初级阶段。集团内部虽然有视频网站，但芒果TV和金鹰网定位不清，用户数据在业内寂寂无闻，营收大部分来源于湖南卫视的版权销售。台内的内容生产部门为了自身利益最大化，也倾向于与外部视频网站合作，如经视文化新媒体版权收入占总收入的30%~40%，快乐京林承接乐视、优酷等网络剧和网络综艺栏目的制作。

由此可见，借力发展是媒体融合发展的初级形态，传统媒体通过微博、微信等新媒体通道获得传播力和品牌影响力延伸，让其产品植入年青一代中，而新媒体平台借助传统媒体的优质内容来黏住更多的用户，双方相互借力，共同发展，呈现出一种“异体共生”的关系。

为新媒体打工，还是自己当老板?

作为全球拥有年轻观众最多的媒体，湖南卫视在全国35岁以下的年轻观众群超过2.7亿，日均年轻观众1.54亿，与新媒体特别是移动新媒体的用户群天然吻合。因为持续的内容创新，湖南卫视无论在微信、微博里，还是在搜索里都是非常活跃的。

举个湖南卫视与新媒体互动的例子——2013年《我是歌手》总决赛之夜，节目打通线上线下，形成电视屏幕、电影屏幕、手机屏幕和电脑屏幕的“四屏合一”，观众可以边看直播，边用电脑在网上参与湖南卫视贴吧、微博互动。直播结束后，登录湖南卫视金鹰网旗下的网络电视台芒果TV，即点即看总决赛的完整视频、精彩花絮及往期的各种海量视频，实现全媒体间互通互动。《我是歌手》在传统媒体和网络等新媒体中引发热议，激发包括社会精英阶层在内的社会大众的广泛关注和好评，甚至有互联网“大佬”也“抱怨”，《我是歌手》一播出，他们的工作和生活节奏就会乱，出于个人的兴趣讨论，休息的时间晚了；微信话题和流量激增，工作量也加大了。

这样的“抱怨”自然是电视人愿意听到的，欣喜之余，湖南广电高层也在思考：“我们跟新媒体到底是什么关系？”关于到底是“异体共生”还是“一体共生”，“我们作为传统媒体人在设问而不是给答案”。

过去，湖南广电与互联网视频网站“异体共生”，彼此借力，共同发展。但是，随着互联网尤其是移动互联网技术的成熟与普及，这个生态已经发生了根本性变化，传统广电将节目卖给互联网企业，赚取版权费和网络影响力，而新媒体企业则借助传统电视台的优质内容资源，不断壮大自己的实力与势力，然后反过来开始侵蚀传统媒体的市场空间。

既然版权价值这么高，与其为他人作嫁衣，何不拿来为我所用?对与互联网的关系，是“它加我们”还是“我们加它”?是继续为新媒体

打工还是主动去做新媒体的老板？是“异体共生”还是“一体共生”？这些问题很快就有了答案。

进化的选择：从异体共生到一体共生

2014年4月20日，湖南卫视开始实行独播战略，自有节目不再分销给视频网站，完全由芒果TV独播。两个多月之后，芒果TV的视频网站日均页面浏览量等数据评价指标，已经从之前每天不到30万，增长突破到900万；手机电视的日均新增用户也比此前增长312%；在互联网电视板块，完成装机420万，激活用户110万；湖南IPTV（互动电视）实现总用户130万，每月新增用户2.5万，付费用户占比达22%。彼时的芒果TV尽管跟大型视频网站相比还有很大的差距，但“至少在一个等量级上面”。

独播战略的实施，标志着湖南广播电视台的媒体融合进入一个新的阶段，且诞生了一个响亮的口号——融合发展，以我为主。2014年4月28日，在宣布独播一个星期后全台中层以上干部出席的周例会上，吕焕斌台长这样阐释湖南广电决策层的媒体融合观：“‘融合发展，以我为主’，前一句话是中央的要求，后一句话则是我们的贯彻落实。‘融合发展，以我为主’，不是说我卖给你，我跟你绑着做就是融合发展，把主动权、控制权、主导权、版权都给你，我分享一小杯羹就是融合发展；而是我们主导来做，我们正式组织新媒体的元素来融合发展。所以，今后我们要‘融合发展，以我为主 打造芒果生态圈。”“希望芒果TV能够在三五个月进化成一个完全符合现代视频网站应用体验标准的视频平台。”

2014年6月，一份湖南广播电视台给上级主管部门的汇报材料中，明确谈到了湖南广电对“融合发展应以我为主”的政治站位和认识高度，报告中如此写道：“融合发展的目的是进一步强化主流媒体的影响力，将宣传阵地牢牢掌握在党和政府手里，以保证我们的文化安全、信息安全和执政安全，因此必须要以我为主。”“湖南广播电视台这两

年在与视频网站等新媒体企业的合作中也意识到，目前我们所拥有的内容资源，实际上是最优质、最核心的资源，因此绝不能养虎为患，要舍弃版权费带来的眼前利益，打造自有、自主、自控的互联网媒体平台，走‘一体共生’之路。”

身体里流淌着创新血液的湖南广电人，面对市场给传统媒体的倒逼，又一次主动出击，向自建可管可控的互联网平台转型，向服务用户转型，坚定地迈向了变“异体共生”为“一体共生”的媒体融合进化之路。

赛道选择：视频平台还是其他互联网平台？

他山之石

外有行业发展大势所逼，内有自身生存所需，传统媒体与新兴媒体融合已是箭在弦上，不得不发。然而，融合并不是一蹴而就的事情，传统媒体都在努力探索定位，选择不同的适合自身发展优势的赛道。比较具有代表性的案例有：

浙报传媒收购游戏平台。2012年，浙报传媒通过定向增发与自筹资金相结合的方式收购盛大旗下杭州边锋、上海浩方各100%股权，最终定价为32亿元。资料显示，杭州边锋、上海浩方是国内领先的休闲娱乐互动游戏及平台的开发商、发行商和运营商，旗下在线棋牌、电子竞技平台、桌面游戏等三大主营业务均是各自所处领域中的佼佼者，拥有边锋游戏、游戏茶苑、浩方电竞、三国杀等众多知名品牌。两大游戏平台2011年月均活跃用户数近2 000万，月均新增注册用户数突破300万人，产品总数近600款。

时任浙江日报报业集团社长、浙报传媒董事长高海浩向媒体讲述了收购的理由：“一是要找一个基因与我们相近、气质与我们吻合的平

台。其实，我们早就将目光锁定了从纳斯达克私有化归来的盛大。盛大是网络文学和网络游戏的开拓者，搭建了网络文化的服务平台。他们曾经提出过要打造‘互联网的迪士尼’。而我们是一个传媒文化机构，在互联网公司中，盛大应该与我们的气质最接近。二是收购标的成熟的盈利模式。我们特别注意到，就目前的互联网来说，最靠谱最成熟的盈利模式就是网络游戏，即便不少著名互联网巨头，网络游戏也是其重要利润来源。边锋、浩方已经是一个非常成熟的网络平台，随着浙报集团的传媒文化资源注入和线上线下协同，还会有很大的发展空间。”注

被收购后的边锋浩方不单是游戏平台，还被当作浙报传媒的全媒体战略主战场。依托浙报传媒和合作伙伴的资源，在数据分析的基础上，导入云阅读、视频等内容产品，强化与传统电视媒体的赛事推广合作，积极推动两个游戏平台在手机和互联网电视端的拓展和占位，进一步扩大用户群，并在这个平台上实施开放分享策略，不断自主研发和引进优秀内容资源，以新增内容服务吸引更多用户。收购完成后，其掌控的用户量（读者量）一下从办报时期的全集团不足500万，达到了收购后的注册用户近2亿、活跃用户2 000万。

SMG控股风行网。2012年3月，SMG（上海东方传媒集团）旗下百视通投资3 000万美元参股风行网，成为其第一大股东；2013年8月，百视通投入3.07亿元增资风行网。公开资料显示，北京风行在线技术有限公司于2005年9月创立，是一家基于互联网的影视点播服务公司，通过采用全球领先的P2P、FSP（顾客识别管理）等专利技术，用户在风行网上可通过边看边下技术对精彩影视内容进行下载。2013年，风行网日均用户数已达到3 120万人，月度活跃用户高达1.5亿，每日观看数突破1亿，人均使用时长排名第一。

这是传统电视媒体借并购实施“台网融合”战略，寻求在网络视频领域突破的一个典型案例。百视通与风行网的协作主要体现在两方面：一是内容协同采购，特别是在上海广播电视台影视剧资源方面；

二是风行网的用户资源、P2P技术和大规模运营经验，有利于增强百视通在电视领域的服务能力。二者还在节目制作、多终端呈现、营销运营层面进行了更多的深度整合与合作。两种不同平台的媒介形成协同效应，互相支持优化功能并扩大彼此的影响力，实现双赢。百视通与风行的合作，类似于后来的芒果TV模式，把电视台与互联网之间一直在推行的基于版权买卖关系的“台网联动”模式，上升到台网协同、台网一家模式。

湖南广电的初期探索：游戏、电商、呼啦

湖南广电早期也曾有过多种赛道选择的探索与实践，如网游、电商、网络社交等，这些实验或多或少在湖南广电内部激发出新媒体的基因，代表性的实践包括：

金鹰网推出网游平台。随着网络游戏在人们休闲生活中日益普及，湖南广电也曾想要在这个领域一展身手。早在2009年6月22日，湖南广电新媒体——金鹰网就已开始了在游戏领域的动作，当时推出的“芒果手机游戏乐园”平台及近十款手机游戏，在短短十几天内下载量便高达几十万次，尤其借助《快乐女声》节目的热播，同名手机游戏受到了粉丝的热烈追捧，人气一直居高不下。2009年10月10日，“芒果游戏乐园”在金鹰网正式上线，并同时推出了国内第一款仙侠网页游戏《修真·芒果仙侠传》。2010年第一季度，金鹰网与国内知名网游公司中娱在线合作推出的第一款休闲体育游戏《网球宝贝》也开始封测。这还只是刚刚开始，当时有多款游戏在紧密研发中，“芒果游戏乐园”计划持续不断地推出各类型的网络游戏产品。

湖南广电的强项并不在于网络游戏的研发，所以一开始也不需要建立研发团队，而是由公司内部组建事业部，最早有20多名员工跟进网游平台的计划，这些人员都是来自各大游戏公司对应的岗位，都是熟手。湖南广电加入游戏市场的最大优势显然是其拥有的强大宣传平

台，无论在品牌影响力、观众资源还是在产品推广能力上，湖南广电都具备了吸引优秀合作伙伴和顶尖团队的条件。

成立快乐淘宝，试水电子商务。2009年12月29日，湖南卫视与淘宝网在长沙宣布共同组建跨媒体合资公司“湖南快乐淘宝文化传播有限公司”，开创传统电视与电子商务跨媒体合作的先例。快乐淘宝试图将网购的价格优势与电视的传播优势相结合，探索零售模式的蓝海。在这个初衷下，湖南卫视在黄金时段推出了节目《越淘越开心》，淘宝则开辟了“Hitao”（嗨淘）专区，并在首页上为嗨淘网提供了入口链接，希望聚合起1.3亿的收视观众和1.6亿的淘宝注册用户。2010年4月18日，《越淘越开心》正式在湖南卫视首播，《越淘越开心》官方网站嗨淘网也在当天正式上线，节目首播观众规模达3 000万，当晚在嗨淘网仅5秒的秒杀倒计时内，超过100万人疯狂“拼杀”，创造了当时电视与网络互动的最高参与纪录。

湖南卫视很早就发现作为电视观众和作为互联网公司用户的商业价值区别巨大，也早就意识到停留在做节目卖广告的盈利模式上会遇到天花板。选择跟淘宝网合作，湖南卫视意在打造一个新的电子商务领域的产业链，改变传统电视媒体一次性广告收入的盈利模式，开创出一种新的共同盈利模式，同时培养和打造一批优秀的跨媒体人才。

湖南卫视推出“呼啦”。呼啦是湖南卫视在2012年12月31日晚上19:30首次推向全球的电视互动社交智能手机客户端应用。从呼啦诞生那天的跨年狂欢夜到春晚、元宵等湖南卫视大型晚会，呼啦用户在短时间内发展成为节目线下活动中最为活跃的群体。而在紧接着的《我是歌手》《中国最强音》上，呼啦都在线上线下的互动中发挥了举足轻重的作用：《我是歌手》总决赛联手万达院线直播，数十万用户参与呼啦抢票，开启三屏联动新时代；《中国最强音》完美植入呼啦“第五导师团”，让呼啦用户参与到节目现场，直接决定选手的去留，在决赛之际呼啦与其他平台联手发起的“终极人气逆袭”网络支持活动，吸

引了近33万人次的参与。凭借湖南卫视强大的品牌效应，呼啦上线9个月就创造了近800万注册用户的奇迹。

从本质上来说，呼啦的运作方式仍然是通过优质的电视节目让用户形成互动和讨论，从而让用户之间形成社交关系。尽管其有优质的内容（电视节目）组织关系，但内容却不存在于社区里，也不由社区产生。虽然它还有其他类似网游，例如练级、虚拟物品交易、虚拟形象装扮等玩法，但这些却只是附属的功能，无法吸引新用户。因此，呼啦仅仅可以看作电视媒体拥抱移动互联网的一次积极尝试。

金鹰网游戏平台、快乐淘宝、呼啦，这些都是湖南广电较早意识到做节目卖广告的天花板，希望将电视观众转化成互联网用户的实践行动，也都曾领传统媒体风气之先，并且在短时间内取得了较为显著的效果。但后来，正如我们所知，这些新业务都没有能落地生根，没能形成可持续性的赛道模式。当然，这些来自内部的探索尝试都是湖南广电转型路上的宝贵财富，给后来者提供了很好的参考和借鉴。湖南广电意识到要在媒体融合上有所建树，必须树立党中央提出的“传统媒体和新兴媒体一体化发展的理念”，对湖南广电的核心优势资源进行有效整合与放大，形成自己独特的赛道模式。

赛道选择：落子互联网视频

什么是湖南广电的核心资源？什么是湖南广电的核心优势？湖南广播电视台副台长、总编辑张华立曾有一句话：“对行业而言，平台制胜；对平台而言，内容制胜；对内容而言，人才制胜；对人才而言，生态制胜。”湖南卫视是国内数一数二的播出平台，拥有一个忠诚、品位独特和人数众多的年轻观众群，这与新媒体特别是移动新媒体的用户群天然吻合；湖南卫视能够每年推出大量收视排名靠前的原创节目，不少节目不但收视第一，而且具有现象级的品质，比如《爸爸去哪儿》《我是歌手》《快乐大本营》；湖南卫视还拥有20多个以制片人名字命名的节目制作团队（后升级为工作室）和上百人的生产支撑

系统，成为频道节目创新的“源头活水”。对于湖南广电来说，好的内容永远是核心资源，培养了十几年的优秀内容团队和品牌是核心优势，种种有利条件，促使湖南广电人敢于向自己热爱的事业、熟悉的领域“下注”，那就是向互联网视频行业进军。

平台建设：收购还是自建?

并购浪潮的兴起

2010年后，中国网络视频行业逐渐步入井喷式发展期，市场规模在两三年间由2010年的31.4亿元升至2013年的128.1亿元，年均增长59.79%。2012—2013年网络视频产业并购情况如表1–1所示。

表1–1 2012—2013年网络视频产业并购情况

时间	并购事件	并购金额	股权比例
2012.3	优酷土豆进行 100% 股权合并	—	优酷占股 71.5%，土豆占股 28.5%
2012.3	百视通投资风行网	3 000 万美元	百视通占股 35%
2012.11	百度回购爱奇艺	—	百度绝对控股
2013.5	百度收购 PPS	3.7 亿美元	—
2013.8	百视通增资风行网	3.07 亿元	百视通持股由 35% 增加至 54%
2013.9	乐视网收购花儿影视及乐视新媒体	15.98 亿元	乐视网占股花儿影视 100%，占股乐视新媒体 99.5%
2013.10	苏宁联手弘毅投资上海聚力传媒（PPTV）	4.2 亿美元	苏宁占股 44%，弘毅占股 30%

数据来源：《中国广播电影电视发展报告（2014）》。

在经历资本并购后，网络视频行业市场集中度进一步提高。占据行业老大老二位置的优酷网和土豆网合并之后暂居行业第一，百度旗

下爱奇艺与PPS合并后跃居行业第二，与优酷土豆形成两极竞争格局。国内网络视频行业格局发生根本性变化，行业步入寡头竞争时代。一线网络视频企业与二三线企业之间的差距进一步拉大，行业形成相对垄断的市场格局。

PPTV：收购不是合适的选择

湖南广电对视频行业的并购浪潮持开放态度，曾一度考虑通过并购一家视频网站实现行业排名的迅速赶超。2013年7月，时任湖南广播电视台副台长聂玫曾带领一组人员来到PPTV总部所在地，低调地对公司开展尽职调查。此时的PPTV似乎在主动求售，市场传言的收购者很多，其大小会议室经常被代表不同投资者的中介机构占用。事情很快落下帷幕，当年10月，苏宁联手弘毅宣布共同出资4.2亿美元投资聚力传媒，苏宁占股44%，弘毅占股30%。多家网络媒体用了“出局”一词来形容湖南卫视的收购传闻，其实这是不够准确的，实为“主动放弃”。对于是否收购PPTV，只是湖南广电在发展互联网视频平台道路上的一次投石问路，当初的利弊分析如今还历历在目。

湖南广电收购PPTV有哪些优势或好处？第一，PPTV具备流量入口价值。2012年1月至2013年5月，其PC端流量及观看时长居行业第三位，活跃用户数2.7亿，排第三；移动端流量从2013年2月的第一位降至5月的第四位，但仍稳居行业第一阵营。第二，PPTV拥有良好的用户基础。移动端女性用户占比60%，平均年龄31岁，与湖南卫视观众群较为吻合；PC端用户群男性用户占比64%，平均年龄28岁，与湖南卫视观众群互为补充。第三，PPTV拥有技术优势。PC客户端首创P2P技术，带来95%~98%的带宽节约；PC网页版应用了Flash（动画）P2P技术，带来80%~85%的带宽节约；除PPS外，PPTV是视频行业移动端唯一采用P2P技术的公司，移动端带宽节约率达30%~40%，远远领先其他竞争对手。第四，PPTV拥有现成的互联网团队。2005年创立，6个月后即获软银的投资。

湖南广电收购PPTV又有哪些劣势或障碍呢？第一，由于PPTV复杂的股权结构和财务状况，湖南广电很难对其绝对控股，无法确保对平台的可管可控，双方核心资源也难以协同。第二，企业文化的冲突。湖南广电是传统电视媒体，是国企，PPTV是外资、民企，是互联网视频公司，双方的决策机制、管理方式和企业文化显然存在较大差异。第三，收购价格过高。虽然双方当时没有进入讨论价格的实质阶段，但三个月后苏宁联合弘毅投资4.2亿美元收购PPTV 74%的股权，据此可大致估算，湖南广电若对PPTV实现绝对控股成本也在20亿元以上。第四，决策风险大。当时视频网站普遍亏损，对湖南广电决策者来说，花20亿元现金去收购一家亏损的外资、民企，作为国企，决策风险巨大。注

自建平台：芒果TV担重任

经过不断试错、反复论证，自建视频平台成了湖南广电实现媒体融合发展的必经之路。尽管如此，在台党委做出芒果TV独播决定时，内部质疑的声音与外部唱衰的腔调，也反证了湖南广电自建平台的决策是果敢的、力排众议的。反对和不看好的人理由很充分：首先，湖南广电不具备互联网基因，缺乏互联网行业的技术、人才和经验；其次，芒果TV用户基础非常薄弱，入口价值低；最后，跟当时排名前两位的优酷土豆、爱奇艺PPS相比，芒果TV各方面差距都很大，尤其是在决定行业格局的资本投入上，不可同日而语。

然而，相比之下，湖南广电全力打造芒果TV的优势也更明显：第一，政策优势。从2013年8月习近平总书记对媒体融合的最早论述到2014年8月《指导意见》出台，党中央对媒体融合发展的决策部署，为湖南广电的媒体融合提供了核动力。湖南广电发展新媒体的牌照优势也非常明显，芒果TV依托湖南广播电视台母体，拥有从IPTV到OTT（互联网电视）的全牌照。第二，湖南广电拥有品牌、团队、内容优势。多年来，湖南卫视收视持续领跑省级卫视，“快乐中国”品牌深入

人心。在良好的创新生态体系下，湖南卫视受到来自新媒体行业人才冲击较小，且源源不断地培育出新的爆款团队、王牌制作人；湖南卫视新闻栏目、综艺节目、电视剧“三驾马车”齐头发力、爆款迭出。这些都是湖南广电多年创新文化的积淀，不是视频网站一朝一夕可以追赶上来的。第三，决策风险在可控范围内。用版权而非现金投入支撑新媒体平台建设，打造了与其他互联网视频平台烧钱模式不一样的发展路径，防范了大规模现金投入的决策风险，成为自建平台的关键因素。

湖南卫视层出不穷的人才支撑系统、日渐上涨的节目版权价值、“不创新毋宁死”的电视湘军基因，给了湖南广电决策的底气和勇气；对政策的深刻领悟和对国内外新媒体发展案例的深入研究，为湖南广电的决策提供了现实依据。于是，自建平台，以我为主，芒果TV注定将承担湖南广电媒体融合发展的重任。

体制机制：事业体制还是市场机制?

推进媒体融合发展，避不开的是体制机制问题。体制问题反映的是主体与环境之间的矛盾，环境一直在变化，体制如果不及时调整和改变，就会成为限制主体发展的障碍。采用事业体制还是市场机制挺进新媒体“战场”，是摆在湖南广电媒体融合发展中一个无法回避的问题。

事业体制对新媒体业务的探索存在共性问题

随着媒体融合的兴起，在国内从中央到地方的传统媒体，大多进行了融合探索，但受传统事业属性的影响，融合步伐比较缓慢。如设立新媒体事业部、融媒体中心；开通官网、微博、微信；开发新闻客户端，以在手机、平板电脑等智能移动终端传播媒体内容等方式开展

新媒体业务。然而，这种明显带有事业属性的融合策略未能真正体现“互联网思维”的精髓，传统媒体与新媒体之间仍旧存在“你是你、我是我”的“两张皮”问题。

一是机构重叠设置、职责交叉。在结构和考核上，事业体制下的新媒体事业部与传统部门并无二致，仍采用纵向的结构方法，凭行政职级划分进行管理，减少了市场触点。

二是缺乏相对成熟的盈利模式。主要以内容平移为主，实行的是彼此借力、异体共生的媒体融合模式，大部分手机应用停留在推广内容、聚拢用户、互动服务的初级阶段，更多的是注重社会效益和宣传功能，业务功能单一，很难形成规模效应，没有找到适应新媒体时代的商业模式。

事业体制与互联网生态的矛盾与差异

事业体制对新媒体的探索之所以呈现生命力不强的状态，背后是由事业体制与互联网生态的差异决定的。

首先，以事业体制建设新媒体不符合互联网规律与市场规律。事业体制创新突破难、市场反应慢，而互联网企业需要快速行动、快速试错、快速调整。在国有文化资产管理中，容错机制弱，防止国有资产流失是最显性的要求，但在实操中容易被异化，很多时候大家不得不重眼前利益，谨小慎微，不敢增加投入以参与市场竞争。

其次，事业体制下的传统媒体文化相对保守，而互联网提倡个性化品牌、信奉自由开放的文化，体制和传统的差异会导致运营理念有冲突。互联网新媒体需要以用户需求、商业价值为导向，以IP化为入口，实现全产业链开发，这种“IP化”生态注定要突破传统广电发展新媒体的经营模式，建立市场条件下的媒体生态圈。

比如，从当初湖南卫视和淘宝网的合作细节，就可以看出不同媒介文化之间的冲突与摩擦。2010年，湖南卫视联合淘宝网合资创立湖

南快乐淘宝文化传播有限公司，该公司拥有嗨淘频道、嗨淘网及电视栏目——《越淘越开心》，公司力图打造一个融合传统媒体和新媒体的购物平台，通过传统广电媒体的影响力与网络媒体点击率互相提升，从而实现广告和购物的双赢。然而在经历初期的快速增长后，网站和电视栏目都经历了发展思路的困扰，困扰来自双方不同的思维。湖南卫视出于媒体思维，注重节目内容的可看性，强调节目的市场份额和收视率；而淘宝网则是互联网企业思维，注重经营效益和价值实现，强调从前端到后端的系统解决方案。双方的分歧让快乐淘宝在发展方向上飘忽不定，实际发展与合作设想差距较大。[注]再次，由于互联网技术、版权购买等成本居高不下，新媒体平台需要拓宽融资渠道，通过引资改制使得股权多样化，资本运作能够缓解传统事业体制下广电资金短缺的短板，延伸媒体产业链条。而社会资本进入传统广电媒体存有一些体制机制障碍，比如在芒果TV的A轮融资谈判过程中，因部分投资主体对机制不对等的合作存有疑虑，担心事业体制决策和审批的效率低下，致使融资谈判一度举步维艰。

最后，传统事业体制面对各种可能的经营风险，缺乏承担机制，缺乏创新鼓励机制，难以按照“权责对等”“独立运营”“自负盈亏”的方式展开运作，距离产业化、市场化还有较大的距离。只能是用市场办法向市场要人才，大胆实行科学合理的考核评价体系、“能上能下”的职级晋升制度，才能吸引新媒体人才。由于后来芒果TV市场机制的确立，前土豆网技术副总裁黄冬才由最初的签约顾问转为正式加盟芒果TV，出任CTO（首席技术官）一职，也才有了后来大批互联网优秀工程师的加盟。

市场机制对新媒体业务的探索是做强主流媒体的必然要求

媒体融合是基因重组而不是局部创新，需要改变组织生态，变成统一的市场主体，向新的机制要动力。国家推行媒体融合战略以来，我国也有部分主流媒体积极进行深化改革的探索，人民网就是其中较

为经典的案例。2005年，人民网发展有限公司成立，并实行公司化管理运营；2012年4月27日在上海证券交易所上市交易，成为第一家在A股整体上市的新闻网站。上市为人民日报社的媒体融合带来充沛资金，并以上市公司体制推动传统媒体管理经营体制的改革；2014年3月，人民日报社创办人民日报媒体技术股份有限公司，作为社属一级公司，该公司负责搭建的人民日报全媒体平台，开发了大量富有创意的新媒体融合报道产品。纵观人民日报全媒体发展历程，可以看到体制机制改革是贯穿其中的一条主线。其正因为有了市场化体制，才可以根据发展需要募集更大规模的资金，建立更加灵活的激励机制吸引最优秀的人才，按照市场规律来研发产品。[注]

机制选择：以市场方式建平台

基于对事业体制、市场机制与互联网生态关系的深刻认识，湖南广电意识到在媒体融合发展过程中，应该通过市场调节来实现资金、人才、技术等要素的合理流动和资源的优化配置。

在新的体制机制下建立新媒体平台，这是一种“增量改革”，由此，湖南广电决策层最终决定从一开始就用市场化运作的机制来建设新媒体平台。2014年4月，湖南广电整合所有新媒体业务，由快乐阳光公司作为统一运营的市场主体，以芒果TV为品牌，按照互联网规律搭建、运营互联网视频平台，开启与社会互联网企业的正面竞争。

天下之事，非新无以为进。“新”是媒体的基因，也是传播的力量所在。选择市场机制建平台，并不代表芒果TV就照搬行业内“资本堆砌、技术竞赛、跑马圈地”的发展模式，芒果TV仍然要牢记使命任务，坚持守正创新，既要继承国有媒体的优良基因，主力军抢占主阵地，又要充分发挥传统媒体的资源优势和内容优势，用互联网方法、市场性原则、产业化思路，破除体制机制障碍，以驰而不息的深化改革推进深度融合，打造党属党管党控的国有新型主流媒体集团。

1. CSM即中国广视索福瑞媒介研究，是专业的广播电视受众研究机构。——编者注
2. CSM 2013、2014、2015年度数据。
3. 湖南广播电视台2013、2014、2015年年终总结。
4. 世界品牌实验室，亚洲品牌500强（http://www.asiabrand.cn/）。
5. 广电蓝皮书《中国视听新媒体发展报告（2014）》。
6. 《起底爱奇艺〈爸爸去哪儿2〉：流量口碑双丰收》（http://www.techweb.com.cn/news/2014–07–30/2060018.shtml）。
7. 《习近平在全国宣传思想工作会议上强调胸怀大局把握大势着眼大事努力把宣传思想工作做得更好》（http://tv.people.com.cn/n/2013/0820/c141029-22634334.html），人民视频。
8. 见《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》全文。
9. 《中央全面深化改革领导小组第四次会议审议通过〈关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见〉》（http://media.people.com.cn/GB/22114/387950/），人民网。
10. UGC，全称为user generated content，即用户生成内容。——编者注
11. 龚宇演讲课件，“技术革命创造网络视频新时代”。
12. 湖南广电《富士电视台考察调研报告》。
13. Hulu，是美国非常受欢迎的视频网站之一。——编者注
14. 《Netflix，为何能成为个性化推荐的王者？》（https://baijiahao.baidu.com/s?id=16064783411 58622706&wfr=spider&for=pc）。
15. 高山冰. 大数据背景下Netflix的创新与发展研究［J］. 新闻界，2014（8）:66–69.
16. 《爱奇艺是如何在视频网站中崛起的？》（http://www.fromgeek.com/latest/19121.html）。
17. PPS是全球第一家集P2P（点对点）直播点播于一体的网络电视软件。——编者注
18. 参考：《〈爸爸去哪儿2〉周播放量达1.06亿爱奇艺独播价值凸显》（http://www.cctime.com/html/2014-6-27/2014627185415299.htm）。
19. 《浙报集团董事长高海浩：32亿收购边锋浩方的逻辑》（https://www.chinaventure.com.cn/cmsmodel/news/detail/238106.html）。
20. 湖南广电对PPTV的尽职调查报告。
21. 王勇，媒介融合背景下我国广电全媒体发展研究［D］. 武汉：武汉大学，2013.
22. 万小广，程征.人民日报媒体融合发展战略与启示［J］. 中国记者，2016（10）:57–59.